

MESTRADO MARKETING

TRABALHO FINAL DE MESTRADO DISSERTAÇÃO

**PLATAFORMAS MULTILATERAIS E REDES
EMPRESARIAIS DE MICRO E PEQUENAS EMPRESAS**

FREDERICO PEREIRA CAMPOS DE MOURA MARTINS

OUTUBRO - 2020

MESTRADO EM MARKETING

TRABALHO FINAL DE MESTRADO DISSERTAÇÃO

PLATAFORMAS MULTILATERAIS E REDES
EMPRESARIAIS DE MICRO E PEQUENAS EMPRESAS

FREDERICO PEREIRA CAMPOS DE MOURA MARTINS

ORIENTAÇÃO:

PROFESSOR DOUTOR JOSÉ MANUEL NOVAIS DE MAGALHÃES
SANTOS

OUTUBRO - 2020

AGRADECIMENTOS

Quero expressar a minha gratidão a todos aqueles que foram fundamentais na realização deste trabalho final de Mestrado, cujo contributo foi fulcral para que esta investigação fosse avante e sem os quais este resultado não seria possível.

Em primeiro lugar, gostaria de agradecer às empresas entrevistadas, verdadeiramente inspiradoras e competentes, que prontamente se disponibilizaram para responder e fornecer informações de primordial importância e interesse para o desenvolvimento desta tese, cujas conclusões espero poderem ser úteis à sua actividade enquanto utilizadoras de plataformas multilaterais.

Ao meu orientador, o professor doutor José Manuel Novais de Magalhães Santos, do Instituto Superior de Economia e Gestão (ISEG), pelo acompanhamento e encorajamento ao longo deste período, apesar de todas as barreiras. Toda a ajuda e recomendações prestadas ao longo do tempo foram essenciais para a finalização desta dissertação.

Aos meus amigos, com quem sempre festejei as minhas conquistas e partilhei as derrotas, agradeço a paciência, força e boa disposição com que sempre me acolhem nos momentos mais difíceis.

À Catarina, por ser o meu apoio e braço direito sempre, não tendo sido excepção neste importante passo no meu trajecto. A minha maior ausência nestes meses foi por fim justificada.

À minha família, em especial à minha mãe e irmão, por me incentivarem em todas as decisões que tomo e estarem sempre disponíveis para o que eu precisar. A eles dedico-lhes este trabalho.

A ti, avó, que me ensinaste o que é a resiliência e a importância de cuidar do que nos é mais querido.

LISTA DE ABREVIATURAS E ACRÓNIMOS

B2B – Business to Business

B2C – Business to Consumer

IMP – Industrial Marketing and Purchasing Group

JEL – Journal of Economic Literature

MFW – Master's Final Work

MSP – Multi-Sided Platform

VI – Vertical Integrated

RESUMO

Os rápidos avanços dos sistemas de comunicação e tecnologias de informação facilitaram as interacções entre diferentes actores em diferentes áreas do quotidiano, nomeadamente no meio empresarial. Como tal, esses avanços promoveram a criação e utilização de plataformas multilaterais – *marketplaces* online – que auxiliam as interacções entre produtores/fornecedores e clientes. Um *marketplace* pode ser visto como uma terceira organização que não possui responsabilidade sobre os produtos ou serviços e tem estruturas económicas e margens próprias. Esta investigação explora como micro e pequenas empresas são afectadas pelas plataformas multilaterais ou *marketplaces*. Em particular, o presente estudo tem como objectivo compreender o seu impacto nas redes empresariais de relevo. Uma rede empresarial é uma estrutura onde um conjunto de nós estão relacionados entre si e que, dentro das estruturas empresariais, podem ser produtores, clientes, fornecedores, entre outros.

Quatro casos de estudo focam quatro empresas: audiovisual, transporte e mudanças, design gráfico e catering, suportados predominantemente por quatro entrevistas semi-estruturadas em profundidade, presenciais ou via electrónica, aos sócios gerentes das empresas. A análise dos casos permite uma melhor compreensão do impacto das plataformas multilaterais nas redes empresariais, nomeadamente na interdependência de algumas empresas em relação à angariação de clientes e, consequentemente, aumento de receita, assim como no valor diferencial de alguns relacionamentos em detrimento de outros dentro da rede.

KEYWORDS: Redes Empresariais; Relacionamentos Empresariais; Plataformas Multilaterais; Marketplaces; Startups; Freelancers; Micro Empresas; Pequenas Empresas.

ABSTRACT

Rapid advances in communication systems and information technology have facilitated interactions between different actors in different areas of daily life, particularly in the business environment. As such, these advances have promoted the creation and use of multisided platforms - online marketplaces – which assist the interactions between producers/suppliers and customers. Marketplaces can be seen as a third-party organisation that has no responsibility for products or services and has high economic structures. This research explores how micro and small companies are affected by multilateral platforms or marketplaces. In particular, this study aims to understand their impact on the relevant network. A business network is a structure where a set of nodes are related to each other and within the business structures can be producers, customers, suppliers, among others.

Four case studies focus on four companies: audiovisual, moving and transportation, graphic design and catering, supported predominantly by four semi-structured in-depth face-to-face or electronic interviews with the managing partners of the companies. The analysis of the cases allows a better understanding of the impact of multisided platforms on business networks, namely the interdependence of some companies in relation to customer acquisition and, consequently, increase in revenue, as well as the differential value of certain relationships to the detriment of others within the network.

ÍNDICE

Agradecimentos	i
Lista de Abreviaturas e Acrónimos	ii
Resumo	iii
Abstract.....	iv
Índice	v
Índice de figuras	vi
1. Introdução	7
2. Revisão de Literatura.....	8
2.1 Redes empresariais	8
2.1.1 Relacionamentos empresariais e mudanças na estrutura	9
2.1.2 Modelo ARA (<i>Activities, Resources, Actors</i>).....	11
2.2 Plataformas multilaterais	14
2.2.1 <i>Marketplaces</i> enquanto negócio	17
2.2.2 Desafios dos <i>marketplaces</i>	18
3. Quadro de Referência	21
4. Metodologia.....	23
4.1 Abordagem e estratégia de investigação	23
4.2 Recolha e análise de dados	24
5. Casos de Estudo.....	25
5.1 Empresa 1 - Audiovisual	25
5.2 Empresa 2 - Mudanças	27
5.3 Empresa 3 – Design Gráfico.....	30
5.4 Empresa 4 - Catering	35
5.5 Resumo	38
6. Discussão e Conclusão	44

6.1 Análise conclusiva	44
6.2 Limitações e sugestões de investigação futura	47
Referências	49
Anexos	51
A1 – <i>Template</i> de e-mail para as empresas utilizadoras de plataformas multilaterais	51
A2 – Guião das entrevistas para as empresas utilizadoras de plataformas multilaterais	52

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 – Processo de mudança nos relacionamentos empresariais	11
Figura 2 – As três camadas do modelo ARA	13
Figura 3 – O modelo ARA	13
Figura 4 – MSP <i>versus</i> modelos de negócio alternativos	15
Tabela 1 – Quadro Referencial Teórico	22
Tabela 2 – Resumo dos casos de estudo	39

1. INTRODUÇÃO

As interacções presentes nos relacionamentos entre empresas, muitas vezes entendidos como o mecanismo subjacente às mudanças nas redes empresariais, permitem que as organizações se ajustem ao mundo contemporâneo dos negócios, caracterizado pelas mudanças contínuas nas relações empresariais (Fonfara, Ratajczak-Mrozek & Leszczyński, 2018). Os rápidos avanços dos sistemas de comunicação facilitaram o diálogo e as interacções entre diferentes actores em mercados B2B (*Business to Business*) e B2C (*Business to Consumer*). A crescente actividade de clientes, fornecedores ou mesmo concorrentes nos relacionamentos entre empresas influencia a natureza das interacções entre estes. Por exemplo, em matéria de internacionalização, apenas algumas empresas conseguem continuar o processo sem parceiros no estrangeiro (Fonfara *et al*, 2018). De facto, o desenvolvimento tecnológico e a internacionalização dos negócios intensificaram a competição e forçaram as empresas a adaptar novas estratégias para segurarem as suas posições no mercado. Para além das grandes organizações, o mercado tem presenciado empresas criativas mais pequenas que tentam atingir o sucesso através de relacionamentos com entidades dominantes. A integração de diferentes tecnologias em diferentes empresas nas redes pode ser coordenada por uma terceira organização com relação com o cliente (Ford, Gadde, Hakansson & Snehota, 2003), como são os casos das plataformas multilaterais.

Em muitos aspectos, estes *marketplaces* online são o modelo de negócio perfeito. Uma vez que apenas facilitam transacções entre produtores/fornecedores e não possuem responsabilidade sobre os produtos ou serviços, têm estruturas económicas e margens elevadas. Por exemplo, Hagiú e Rothman (2016) referem que o eBay tem uma margem de 70% e a Etsy de 60%. Por outro lado, as suas redes empresariais tornam os *marketplaces* mais blindados, como são os casos do Alibaba e eBay, que têm mais de 15 anos de existência, mas continuam a dominar os seus sectores. De acordo com os mesmos autores, nos Estados Unidos da América nos últimos dez anos o número de *marketplaces* com valorizações acima dos mil milhões de dólares passou de dois – Craigslist e eBay – para mais de uma dúzia, onde se incluem Airbnb, Etsy, Groupon, Lyft, Thumbtack, Uber e UpWork. Tendo em conta que é esperado que esse número duplique nos próximos anos (Hagiú & Rothman, 2016), existe um interesse crescente na economia das plataformas multilaterais (MSP, do inglês *Multi-Sided Platforms*), que contêm dois ou mais lados que permitem interacções entre eles, fazendo com que as plataformas multilaterais invistam

tempo a aperfeiçoar o seu modelo de negócio (Rochet & Tirole, 2003). Bons exemplos de *marketplaces* de sucesso são o Airbnb e a Booking (plataformas de arrendamento de casas e hotéis), o eBay e a Wish (mercados online de produtos diversos), a Uber e a FreeNow (*marketplaces* de transportes privados) ou o Thumbtack e a Fiverr (*marketplaces* de serviços). Alguns exemplos de plataformas multilaterais de sucesso de origem portuguesa são a Zaask ou a Fixando (serviços), o OLX ou o Dott (produtos diversos), a Farfetch (*marketplace* de produtos de moda de luxo, sendo já um unicórnio, ou seja, avaliada em mais de mil milhões de euros) e a Uniplaces (arrendamento de apartamentos para estudantes).

Posto isto, a presente dissertação tem como finalidade compreender o impacto das plataformas multilaterais em micro e pequenas empresas relativamente à sua rede empresarial de relevo. Com vista a alcançar o objectivo do presente estudo, são realizados quatro casos de estudo. Este objectivo pode ser traduzido nas seguintes questões de investigação:

- 1) O que motiva micro e pequenas empresas a utilizar (iniciar, manter ou suspender) plataformas multilaterais?
- 2) Como podem as plataformas multilaterais afectar a rede empresarial (actores, recursos e actividades) de micro e pequenas empresas?

O capítulo seguinte apresenta a revisão de literatura, que assenta essencialmente em dois temas relevantes: redes empresariais e plataformas multilaterais. No capítulo três é desenvolvido o modelo conceptual, seguindo-se a metodologia, onde estão inseridas matérias relacionadas com abordagem e estratégia de investigação e recolha e análise de dados. De seguida, são expostos e analisados os casos de estudo e, finalmente, existe espaço para a análise conclusiva, assim como as limitações e sugestões de investigação futura. A dissertação possui ainda uma secção de referências e outra de anexos.

2. REVISÃO DE LITERATURA

2.1 Redes empresariais

Segundo Ford *et al* (2003), de uma forma abstracta, uma rede é uma estrutura onde um conjunto de nós estão relacionados entre si e que, dentro das estruturas empresariais, podem ser produtores, clientes, fornecedores, entre outros. Da mesma

forma, cada relacionamento é uma “quase organização” devido aos recursos físicos e humanos investidos nela por ambas as empresas. Desta forma, a rede não é um conjunto de transacções individuais e isoladas, mas antes o resultado de interacções complexas dentro e entre empresas ao longo do tempo. Isto significa que nenhuma interacção pode ser entendida sem referência à relação e esta sem referência à rede e, como cada empresa está inserida numa rede relacional, essas organizações vão beneficiar e incorrer em custos através da rede, resultado dos investimentos e acções dentro da estrutura. De acordo com os autores, as redes são diferentes de hierarquias ou estruturas organizacionais, uma vez que as conexões não são fixas, não é algo que possa ser controlado ou gerido e não tem barreiras nem centro. As suas características são definidas por o que as companhias fazem e pela forma como vêm a estrutura, cujos relacionamentos são afectados pelo que acontece no seu conjunto (Ford *et al*, 2003). E a posição e o valor económico de cada organização são definidos pelos relacionamentos e tecnologias existentes na rede, que providenciam a base para o desenvolvimento de relações.

Outro conceito importante para Ford *et al* (2003) é a densidade da rede, que destaca a intensidade das dimensões económicas, sociais e técnicas da estrutura envolvente à empresa e depende do investimento e recursos alocados ao longo do tempo nas relações, tal como as empresas que estão ligadas a plataformas multilaterais. O historial das redes empresariais corresponde ao processo através do qual estes recursos têm sido desenhados, desenvolvidos, alocados e combinados com uma lógica económica para ajudar os participantes a fazer lucro ou sobreviver (Ford *et al*, 2003). No entanto, Rong, Ren & Shi (2018) estenderam o contexto de rede a todo o ecossistema empresarial, incluindo recursos de intermediários e procura. Dentro deste contexto, a visão de rede vê as empresas como incompletas e dependentes de recursos de outros, acessíveis através dos relacionamentos, mas ao mesmo tempo com um grande potencial.

2.1.1 Relacionamentos empresariais e mudanças na estrutura

De acordo com Ford *et al* (2003), um relacionamento descreve o padrão de interacções e condições mútuas ao longo do tempo entre uma empresa e um cliente, um fornecedor ou outra organização. A rede é a arena onde se conduzem esses relacionamentos, que não são simples construções mecânicas que podem (des)ligar-se automaticamente ou que produzem sistematicamente os mesmos resultados, mas antes entidades sociais cujos potenciais benefícios dependem em larga escala do envolvimento

de ambas as partes e do grau de reacção, adaptação, aprendizagem e investimento que estão dispostas a fazer. Alguns relacionamentos são mais importantes do que outros, seja por acomodarem um cliente de grande valor ou por significarem um fornecedor crítico; outras serão menos importantes individualmente, mas em conjunto são notáveis, pelo que é possível para as empresas desenvolverem formas normalizadas de se relacionarem com cada companhia (Ford et al, 2003), fazendo com que toda a estrutura seja determinada por essas conexões e pelos efeitos económicos de cada relação. De facto, os relacionamentos são um dos activos mais valiosos de uma organização, uma vez que sem eles não existe acesso aos recursos de terceiros, fornecimentos ou resolução de problemas e, desta forma, gerar receita, existindo uma certa interdependência.

No sentido de contextualizar a abordagem realizada nesta dissertação, é relevante mencionar a perspectiva do IMP (Industrial Marketing and Purchasing Group), baseada na ideia de que as entidades empresariais estão inter-relacionadas. Esta abordagem desvia a importância de gerir uma empresa para focá-la na gestão de interacções entre empresas dentro de uma rede. Aqui, tendo em conta que uma empresa é dependente de outra, as mudanças na organização “A” podem ter impacto na “B” ou, de uma forma mais lata, na rede empresarial (Fonfara *et al*, 2018), para além do facto de que a “posição” de uma empresa na rede é muito influenciada pelo número total de relacionamentos, modificando-se e desenvolvendo-se através da interacção com outras empresas de diferentes posições.

Para melhorar a eficiência de processos, fornecedores e consumidores estão a explorar diferentes formas de se relacionarem, como explorar melhor os efeitos da rede, ou seja, as consequências positivas que cada utilizador de um bem ou serviço têm no valor de outros utilizadores, sendo um fenómeno muito importante em inúmeras indústrias com mercados com estruturas multilaterais, como motores de busca, *marketplaces*, lojas online ou jogos de vídeo. Para além disso, o resultado da competição entre plataformas multilaterais é determinado em larga escala pelos efeitos da rede nas empresas que competem, resultando muitas vezes em situações em que “o vencedor fica com tudo” (Rong *et al*, 2018). No que toca à estratégia empresarial, de acordo com Ford *et al* (2003) esta envolve os recursos próprios e das outras empresas da rede. Os autores vão mais longe afirmando que as organizações exercem a sua actividade para combinar e obter vantagens dos recursos próprios e de terceiros.

Segundo Fonfara *et al* (2018), a mudança é algo comum no seio das relações empresariais, mas que pode variar. Algumas podem ser revolucionárias e requererem uma “terapia de choque”, envolvendo uma reconfiguração dos relacionamentos ou mesmo um ‘break-down’. Frequentemente, porém, as mudanças são evolucionárias e as relações empresariais mudam de forma incremental ao longo do tempo. Estas mudanças podem ser causadas por factores subjectivos (decisões tomadas por organizações), o resultado de interacções entre diferentes empresas ou a consequência de factores objectivos, ou seja, causas endógenas ou exógenas. Também podem ser consequência de um actor único da rede ou por uma relação ou ‘empresa-líder’. A internacionalização pode ser um desses processos de reconfiguração, uma vez que estabelecer cooperação com novos actores estrangeiros aumenta a internacionalização da rede como um todo (Fonfara *et al*, 2018). Os processos de mudança nos relacionamentos empresariais, que conectam actores interdependentes de actividades e recursos, podem ser descritos e sintetizados da seguinte forma, com base em Fonfara *et al* (2018):

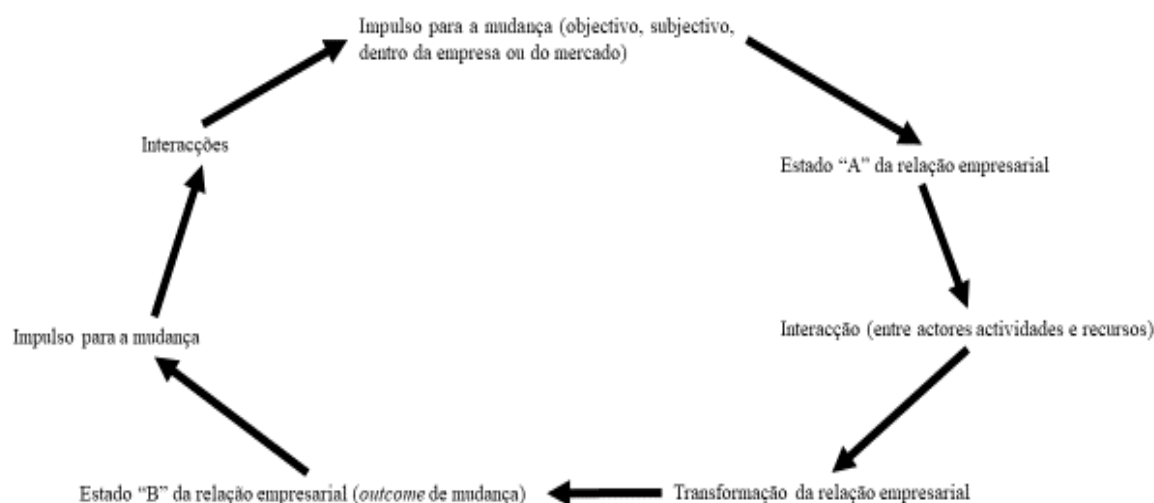


Figura 1 – Processo de mudança nos relacionamentos empresariais

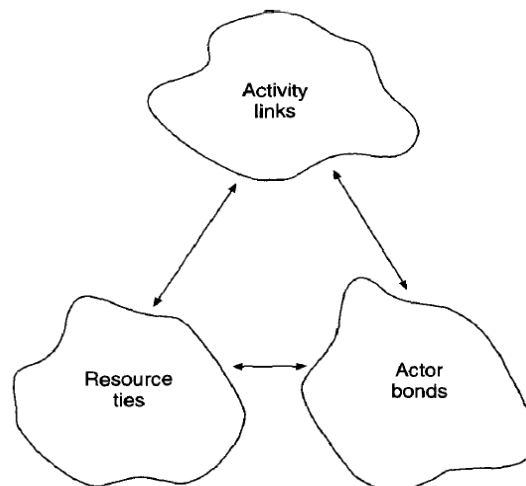
2.1.2 Modelo ARA (*Activities, Resources, Actors*)

O modelo ARA (Håkansson & Snehota, 1995) é baseado em estudos empíricos do IMP realizados durante duas décadas e apresenta como os relacionamentos empresariais podem ser explicados utilizando uma abordagem de rede incluindo os efeitos nas relações (Gebert-Persson *et al*, 2014). Considerando que um relacionamento é o resultado de interacções que produzem benefícios e um compromisso comum, é

importante conhecer os seus elementos constituintes, que Håkansson & Snehota (1995) afirmam ser a substância (o que o relacionamento afecta) e a função. A substância de um relacionamento empresarial concentra três camadas: *activity links*, que segundo os autores são a ligação das actividades técnicas, administrativas, comerciais e outras dentro dos relacionamentos; *resource ties*, que traduzem a forma como os recursos (tecnológicos, conceptuais e outros intangíveis) das empresas se relacionam; e *actor bonds* que influenciam como os actores do relacionamento se vêem.

- a) Actividades: uma grande variedade de actividades são realizadas e coordenadas nas empresas, que têm estruturas de actividades complexas. Dentro dos relacionamentos, estas actividades técnicas, comerciais ou administrativas podem conectar-se de modo a que as estruturas internas tenham de adaptar-se, podendo inclusive haver impacto na rede.
- b) Recursos: os relacionamentos também têm efeitos sobre os recursos que as empresas utilizam nas suas actividades, para além de existir a expectativa por parte das mesmas de obterem os recursos de uma da outra, de os combinarem e de criarem novos.
- c) Actores: os relacionamentos têm efeitos na identidade das partes envolvidas, que devem aprender a melhor forma apresentada na relação e na rede. Compromisso, identidade e confiança são processos que bloqueiam ou desbloqueiam o comportamento dos actores, cujos relacionamentos compõem as redes empresariais e criam aquilo que os autores chamam de actor colectivo.

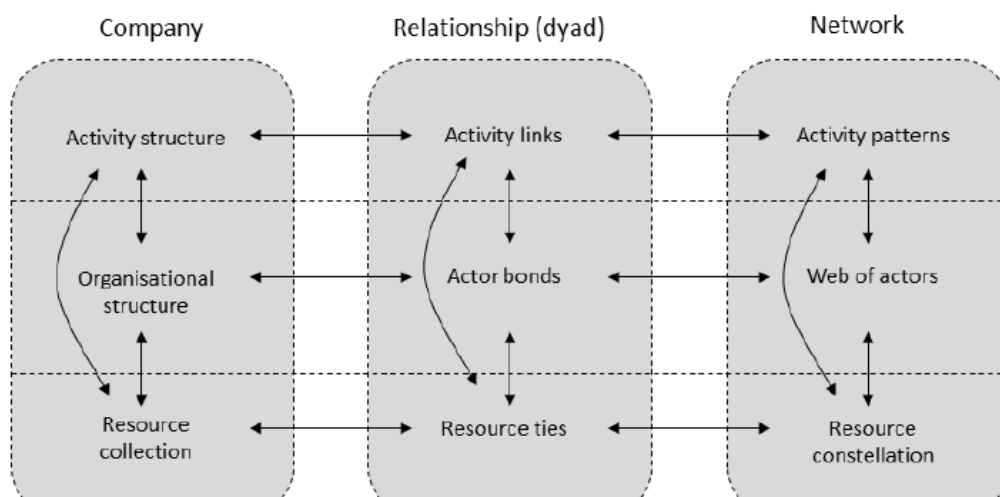
Figura 2 – As três camadas do modelo ARA



Fonte: Håkansson & Snehota (1995: 33)

No entanto, os autores defendem que em relacionamentos diferentes a “dose” de cada camada pode ser diferente, podendo ser ajustadas e combinadas e sendo a força motriz do desenvolvimento dos relacionamentos empresariais (Håkansson & Snehota, 1995). Por exemplo, no caso concreto das empresas plataforma, existe a expectativa das empresas registadas terem acesso a recursos da plataforma multilateral, existindo uma relação de interdependência entre actores, cujas actividades são adaptadas para fazer face a esta realidade. Relativamente à função, os autores defendem que um relacionamento tem três, sendo elas as que afectam os actores, a empresa e terceiros.

Figura 3 – O modelo ARA



Fonte: Håkansson & Snehota (1995: 47)

A função de uma relação refere-se, deste modo, a quem é afectado: as duas empresas, a sua estrutura de actividades, recursos e organização; o relacionamento, as actividades e os laços entre actores e recursos; e os terceiros directa ou indirectamente ligados à relação. O principal relacionamento tem uma rede devido à estrutura e dinâmica do conjunto de actividades, recursos e teia de actores (Gebert-Persson *et al*, 2014).

Desenvolver valor pode requerer tanto fazer ajustes a relacionamentos existentes com parceiros da rede, como estabelecer novas, ou ambas, e investir em laços fortes com decisores-chave é crucial, principalmente para as novas organizações. E as relações pré-existentes com parceiros da rede podem ter aspectos positivos e negativos, pois alguns podem ser um pouco relutantes no que toca a alterar comportamentos e *mindsets* existentes (Perks, H., Kowalkowski, C., Witell, L. & Gustafsson, A., 2017). As plataformas multilaterais podem requerer novas lógicas de negócio e mudanças radicais, bem como ajudar a combater a inércia e criar valor.

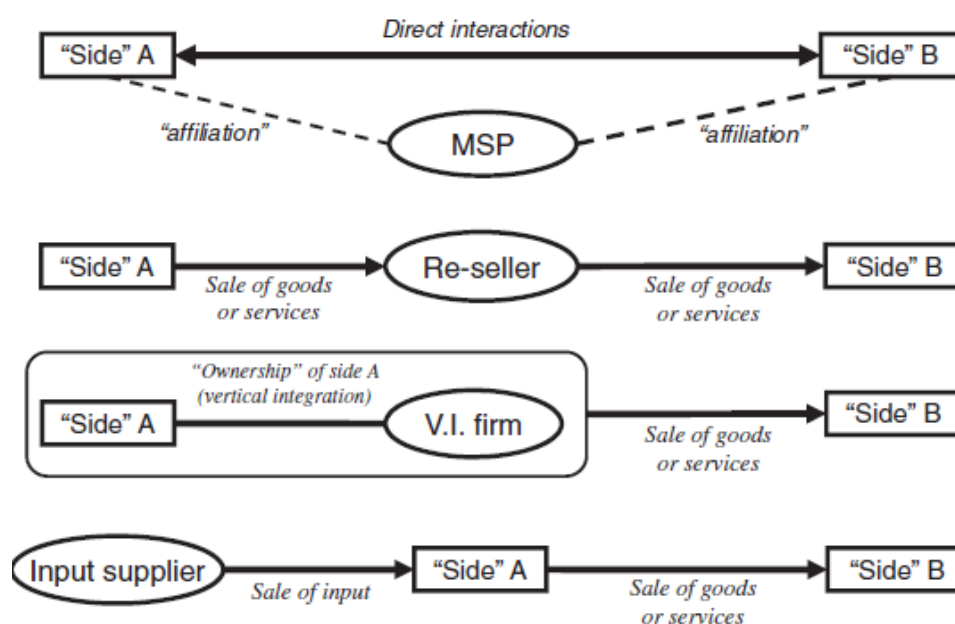
2.2 Plataformas multilaterais

O conceito tradicional de plataforma tem estado relacionado com tecnologia e centrado no produto, localizado num complexo sistema industrial cujo contexto é um factor-chave no que toca à compatibilidade da plataforma na rede e nos seus efeitos. No entanto, as plataformas multilaterais estão a caminhar no sentido de se centrarem no valor e nas redes empresariais, onde se desenvolvem a partir de acções conjuntas dos actores da rede ao invés de atributos e características de produtos. Muita literatura adopta frequentemente uma visão centrada na tecnologia no que concerne ao desenvolvimento da plataforma ou lógicas onde “o vencedor leva tudo” nas quais as organizações competem para ganhar a batalha da liderança do produto. Na mesma linha, Rong *et al* (2018) afirmam que, tendo em conta o que aprendem com os clientes, as empresas não apenas estabelecem o preço, mas usam a informação para ajustar a oferta e obter vantagem no mercado.

De acordo com Hagiu e Wright (2015), muitas definições actuais de MSP padecem de excessiva especificidade e inclusividade ou são demasiado vagas, existindo discordância sobre qual a definição apropriada. Se Rochet e Tirole (2003) propõem uma definição alternativa que se foca na neutralidade da estrutura de preços estabelecidos pelas plataformas, por seu turno Hagiu e Wright (2015) acreditam que existem duas

características essenciais para uma plataforma ser MSP, que é permitirem interações directas entre dois ou mais lados distintos – onde a plataforma pode controlar os termos-chave da interacção, como o *pricing*, o marketing, a distribuição, os termos e condições, entre outros - e que cada um esteja coligado com a plataforma, o que significa que os utilizadores de cada lado fazem investimentos conscientemente necessários para a sua interacção. Estes podem ser taxas fixas, despesas *ongoing* ou custo por oportunidade e distinguem os modelos de negócio dos diferentes MSP (ou plataformas, como alguma literatura de gestão refere), assim como as interações directas multilaterais, que distinguem as plataformas de revendedores e empresas integradas verticalmente (VI). De notar que a afiliação por parte das várias partes é necessária para que os MSP criem efeitos de grupos de rede cruzados (Hagiu & Wright, 2015), como se pode verificar pela figura 4:

Figura 4 – MSP *versus* modelos de negócio alternativos



Fonte: Hagiu & Wright (2015: 165)

Assim, ou as empresas produzem por si o serviço ao contratar profissionais que o providenciem directamente a clientes (modo VI), ou permitem que profissionais independentes o façam através da sua plataforma (modo MSP) (Hagiu & Wright, 2015). Nos primeiros casos, as organizações são responsáveis directas pelo serviço providenciado, ao passo que nos segundos a responsabilidade recai nos profissionais/empresas independentes. Alguns exemplos deste modelo são a UpWork (antiga Elance -oDesk), que permite que contratados independentes de qualquer parte do

mundo se conectem e façam o seu trabalho, ou a Uber e a Lyft, que permitem que condutores privados prestem viagens a passageiros nos seus próprios carros. A Zaask, a Fixando ou o Thumbtack fazem igualmente parte deste grupo, onde prestadores de serviços e micro e pequenas empresas são contratados directamente na plataforma por clientes em milhares de categorias de serviços diferentes. O *trade-off* fundamental entre a escolha de modelos de negócio prende-se com o facto de nos VI as empresas poderem tomar decisões que internalizem as repercussões pelos serviços providenciados, ao passo que nos MSP os profissionais geralmente exercem um esforço extra que não o fazem quando pertencem a uma empresa, uma vez que não obtêm o total retorno do seu investimento.

Os mesmos autores (Hagiu & Wright, 2015) enumeram mais alguns *trade-offs* entre modelos VI e MSP, como a informação privada de clientes (existem casos em que as plataformas multilaterais agregam informação sobre a relação entre profissionais e clientes), economias de escala e aprendizagem (empresas verticalmente integradas costumam ter uma solução de serviço única para clientes com necessidades semelhantes, ao passo que *marketplaces* podem lidar com clientes com necessidades diferentes), riscos morais (tendo em conta os riscos de trabalho e o esforço financeiro que as empresas têm de fazer para formação nessa área, muitas podem preferir ter um modelo de MSP) e motivação intrínseca e selecção adversa (enquanto algumas empresas verticalmente integradas possuem bónus de performance, profissionais independentes podem estar intrinsecamente mais motivados para ter melhores performances e desenvolverem o seu capital humano e reputação, pelo que os MSP podem ser mais indicados para contextos onde o capital humano é o *driver* mais importante na escolha de clientes).

Outro modelo de negócio são os revendedores, cuja diferença com os MSP é o facto de uma figura controlar completamente o processo de venda a clientes, sem intermediários (como mostra a Figura 4). Os centros comerciais são exemplos deste modelo. Na escolha entre estes dois modelos, a assimetria na informação costuma ser um dos *trade-offs*, uma vez que o MSP podem criar um sistema de *feedback* alimentado pelos utilizadores para melhorar a experiência. No entanto, seria vulnerável à vontade dos utilizadores de o usarem e é frequente beneficiarem os fornecedores maiores, dificultando o acesso a firmas/profissionais mais pequenos. Uma fraqueza que os *marketplaces* têm em relação aos revendedores é a de que não conseguem agregar facilmente o poder de negociação de todos os utilizadores (Hagiu & Wright, 2015).

2.2.1 *Marketplaces* enquanto negócio

Muitos mercados com estruturas organizacionais externas são caracterizados pela presença de dois (ou mais) lados distintos que acabam por ser beneficiados pela interacção através de uma plataforma comum (Rochet & Tirole, 2003). Estes mercados multilaterais, cujos primeiros modelos foram estudados por Armstrong (2006), Caillaud e Jullien (2003), Parker e Van Alstyne (2005) e Rochet e Tirole (2003), tratam o lateralismo como uma característica de indústrias e empresas com relevo, argumentando que as escolhas por parte das organizações para determinar quão perto ou longe estão de um modelo económico multilateral comportam *trade-offs*.

Hagiu e Wright (2015) dão o exemplo da Amazon, que iniciou o seu percurso como um retalhista puro, mas que ao longo do tempo tem-se aproximado mais de uma plataforma multilateral, permitindo que terceiros vendessem directamente no website. Os mesmos autores comparam a Apple com a Microsoft, uma vez que a primeira produz o seu próprio *hardware* e a segunda não, fazendo com que a Apple tenha apenas dois lados para gerir e a Microsoft três, entre fornecedores de *software* e *hardware* e clientes. Isto faz com que o modelo da Apple produza produtos com mais qualidade e o da Microsoft mais variedade de produto e efeitos indirectos na rede mais latos (Hagiu & Wright, 2015).

Aliás, as plataformas são actualmente apresentadas como o espelho do sucesso das grandes companhias de alta tecnologia, como a Apple, a Google, a Intel, a Microsoft ou a Amazon, cujo desenvolvimento e vantagem competitiva assentam na rede empresarial que construíram até então. Consequentemente, a principal vantagem competitiva das empresas provém do seu valor intrínseco e não do portfólio de produtos, serviços ou ofertas individuais. O conceito de rede está intrinsecamente conectado com o valor de plataforma, constituído por configurações dinâmicas de recursos tangíveis e intangíveis que actuam como alicerces dos sistemas geradores de valor, sobre os quais os membros da rede co-criam valor através de determinadas actividades (Perks *et al*, 2017). Os gestores destas plataformas deparam-se frequentemente com o problema do “ovo e da galinha”, isto é, para atrair uma quantidade considerável de compradores é preciso ter oferta suficiente e de qualidade, sendo importante “manter ambos os lados a bordo”. No entanto, é comum que tratem um dos lados como o centro da receita e o outro como chamariz ou, no máximo, financeiramente neutro (Hagiu & Wright, 2015).

Em resumo, os autores Rochet e Tirole (2003) afirmam que a escolha do modelo de negócio é a chave do sucesso de uma plataforma multilateral, para além de receber

muita atenção corporativa. Defendem ainda que, dentro deste tipo de mercados, as plataformas devem escolher uma estrutura de *pricing* e não apenas um nível de preço competitivo para o serviço, que dentro de um mercado depende da extensão de *multihoming* do outro lado. Este mecanismo, usado normalmente nas tecnologias de informação para configurar um computador com mais de uma interface de rede e múltiplos endereços IP (*Internet Protocol*), intensifica a competição de preço num lado do mercado através do uso de preços baixos para encaminhar clientes finais a relacionamentos exclusivos. Como referido anteriormente, um mercado multilateral com redes externas e diferentes categorias de consumidores finais presentes no processo de transacção, pode fazer com que o seu volume e receita dependam não apenas do preço total cobrado, mas também da sua decomposição. Resumidamente, o problema do *pricing* é um dos factores com impacto das plataformas multilaterais nas redes, assim como os tipos de custos que a sua actividade comporta.

2.2.2 Desafios dos *marketplaces*

As plataformas multilaterais, no entanto, são extremamente difíceis de construir (Hagiu & Rothman, 2016). Mesmo quando o “problema do ovo e da galinha” é ultrapassado, ter um modelo sustentável pode estar longe de ser uma realidade. Por exemplo, ser o primeiro *marketplace* com segmentos num determinado mercado tem vantagens e desvantagens, sendo a parte positiva ser o primeiro a perceber como potenciar transacções mutualmente benéficas entre fornecedores e compradores, mas podendo não ser quem vai liderar o mercado: o Alibaba foi o segundo na China depois do eBay e a UberX copiou o modelo da Lyft.

Os modelos de negócio iniciais das startups têm inevitavelmente falhas que devem ser corrigidas. Mas, como o crescimento das plataformas multilaterais pode ser tão explosivo, existe muito mais pressão sobre o modelo de negócio, ampliando a gravidade e dificuldade dos erros. Por seu turno, tentar mudar o modelo enquanto o crescimento é acentuado pode ser um grande risco, daí o crescimento exponencial demasiado cedo poder ser um problema real para muitos *marketplaces*, cujos empreendedores muitas vezes descaram aspectos importantes para o longo termo para chegar a esse ponto rapidamente, uma vez que o crescimento precoce antes de ser provado valor tanto ao lado da oferta, como da procura, pode deixar o negócio vulnerável à entrada de novos *players* no mercado.

Se ambos os lados da plataforma não encontrarem valor consistente em utilizá-la, rapidamente experimentam novas empresas semelhantes. Mas quando o lado da procura tem acesso a bens e serviços variados e de qualidade e o lado da oferta é devidamente recompensado, não existem incentivos para sair da plataforma, fortalecendo os efeitos de rede empresarial: mais compradores atraem mais vendedores e vice-versa (Hagiu & Rothman, 2016). Depois, muitos *marketplaces* são tentados a crescer com base no que estes autores chamam “*power sellers*”, ou seja, os que começaram a vender num *hobby* e passaram a vender em *full-time* num *marketplace*, pois é mais económico atrair alguns perfis destes do que vários que invistam menos na plataforma. A desvantagem no médio prazo é que pode reduzir a diversidade de oferta e reduz a competitividade de profissionais.

Por definição, uma plataforma multilateral não controla directamente a qualidade dos produtos ou serviços que são transaccionados, mas pode construir mecanismos que dêem mais segurança aos utilizadores que elimine comportamentos impróprios, como roubo ou fraude. Nesse sentido, os sistemas de avaliações e comentários têm sido largamente usados para incentivar confiança entre usuários desde que o eBay os implementou, em 1998. No entanto, estes sistemas raramente constroem a confiança necessária ou a segurança adequada, até porque normalmente quem voluntariamente classifica um produto ou serviço costuma ser quem está ou muito satisfeito ou muito insatisfeito, desvirtuando a realidade (Hagiu & Rothman, 2016). E quando as coisas correm mal, é comum os utilizadores culparem em parte a plataforma, apesar de tecnicamente ser apenas responsável pela transacção.

Os mesmos autores defendem que, para instigar essa confiança e afastar receios, os *marketplaces* devem ir além destes sistemas e aceitar essa responsabilidade através de vários mecanismos, tais como providenciar algum tipo de seguro para uma ou ambas as partes, certificar utilizadores, oferecer resolução de disputas e serviços de segurança de pagamentos, desintermediação e regulação. No caso da desintermediação, muitas plataformas pensam que, uma vez que facilitam uma transacção bem-sucedida, a oferta e a procura concordam em conduzir as acções futuras fora do *marketplace*. Normalmente, são impostas sanções como suspensão de contas, no entanto, muitas vezes os utilizadores podem acabar por fazer negócio fora da plataforma, apesar de normalmente preferirem transaccionar dentro de uma plataforma que lhes reduza o tempo de pesquisa e os custos de transacção e que conduza de forma segura e confortável a sua experiência. Desde que

a plataforma produza valor para os usuários, haverá um incentivo para que façam as suas transacções lá.

Uma plataforma multilateral pode promover e apoiar interacção entre actores de forma segura e confortável. Kotler e Keller (2012) referem que o e-Commerce (ou, em português, comércio electrónico) aproveita os websites para transaccionar ou facilitar a venda de produtos e serviços online. O serviço ao cliente é fundamental, numa indústria onde, para melhorar as taxas de conversão, as empresas devem ter um site rápido, simples e *user friendly*. Mesmo na indústria B2B, onde a relação entre fornecedores e clientes final se tem modificado, os marketers precisam de humanizar a sua presença no e-Commerce, tirando vantagem das tecnologias da web 2.0, como ambientes virtuais, blogs ou vídeo. No passado, o lado da procura perdia imenso tempo e esforço a reunir informação sobre a oferta existente, um paradigma que tem vindo a transformar-se com a entrada de websites de fornecedores; “*infomediaries*”, isto é, terceiros que agregam informação sobre alternativas; “*market makers*”, ou seja, terceiros que conectam compradores e vendedores; e comunidades, onde quem compra pode trocar experiências sobre produtos e serviços.

No que toca à regulação, como os *marketplaces* são tão diferentes dos modelos de negócio tradicionais, têm testado a elasticidade da legislação em vigor, obrigando inclusive a que seja feita nova, o que faz com que estes negócios enfrentem vários desafios neste campo. “Quando devem os *marketplaces* de serviços tratar os seus *providers* como profissionais independentes e como empregados?” é a pergunta que Hagiú e Rothman (2016) fazem e caracteriza a linha cinzenta que existe actualmente. A abordagem correcta, segundo os autores, estará entre tentar resolver todas as questões legais no início ou simplesmente ignorá-las, que pode ser prejudicial e significar má imprensa. De acordo com Hagiú e Rothman (2016) David Hantman, antigo Head of Global Public Policy do Airbnb, desenvolveu quatro princípios inter-relacionados entre si:

1) Definição da plataforma antes da competição ou dos media, desenvolvendo uma visão clara do modelo de negócio e uma descrição positiva. A próxima fase será contactar reguladores e media para ter a certeza de que percebem o conceito.

2) Obter da parte dos reguladores explicações legais para conduzirem as suas operações. Por exemplo, *marketplaces* que operem a nível nacional ou internacional, estar de acordo com as legislações em vigor pode ser um “caso de vida ou de morte”, mas os

que operam a níveis de granularidade menores, como Estados ou cidades, podem ter de esperar até ter um equilíbrio de procura-oferta suficiente na primeira cidade até terem volume suficiente para iniciar a discutir assuntos legais. Para além disso, os reguladores locais têm normalmente menos poderes e podem mais facilmente ser contornados se necessário.

3) Quando existem zonas cinzentas, um regulador pode inclusive tornar-se num parceiro da plataforma. Mesmo quando estes são inconvenientes, os empreendedores devem resistir à tentação de ignorá-los.

4) Os empreendedores devem evitar entrar em conflito com reguladores, mas ter “trunfos na manga” que possam ser usados para defender a sua posição, que de acordo com o antigo Head of Global Public Policy do Airbnb, são dois. O primeiro é o poder de vendedores e compradores satisfeitos, que acabam por ser eleitores e contribuintes através de um serviço que gostam, potencialmente com intervenção do Governo. O segundo são as receitas através de impostos, uma vez que os *marketplaces* que geram receitas avultadas para os Governos locais têm mais poder negocial.

Um dos problemas mais sérios com o qual os *marketplaces* têm de lidar actualmente é o estatuto legal dos seus trabalhadores, até porque é um custo substancial, de acordo com Hagiu e Rothman (2016), modificar o estatuto de um profissional de independente para empregado tem um aumento directo nos custos entre 25% a 40%. No entanto, em alguns casos existir um estado intermédio entre empregado e profissional independente será a melhor abordagem.

3. QUADRO DE REFERÊNCIA

Uma vez que a presente dissertação tem como finalidade compreender o impacto das plataformas multilaterais em micro e pequenas empresas relativamente à sua rede empresarial de relevo, a revisão de literatura centrou-se essencialmente em dois eixos centrais: 1) os relacionamentos empresariais e o modelo ARA dentro das redes empresariais; 2) e as plataformas multilaterais como modelos de negócio, mais especificamente enquanto e-Commerce. Considerando o objectivo global deste estudo e assentando na revisão de literatura apresentada, a tabela 1 sumariza as dimensões, conceitos e referências.

Dimensões	Conceitos	Referências
Redes empresariais	○ Relacionamentos empresariais e mudanças na estrutura	Ford <i>et al</i> (2003); Fonfara <i>et al</i> (2018); Rong <i>et al</i> (2018)
	○ Modelo ARA	Håkansson e Snehota (1995); Gebert-Persson <i>et al</i> (2014)
Plataformas multilaterais	○ Plataformas multilaterais	Rochet e Tirole (2003); Hagiu e Wright (2015)
	○ <i>Marketplaces</i> e modelos de negócio	Caillaud e Julien (2003); Rochet e Tirole (2003); Parker e Van Alstyne (2005); Armstrong (2006); Hagiu e Rothman (2016)
	○ e-Commerce	Kotler e Keller (2012)

Tabela 1 – Quadro Referencial Teórico

Assim, foram aprofundados os conceitos-chave apresentados pelos autores para construir um quadro referencial que suportasse a pesquisa. Na primeira dimensão, os autores Ford *et al* (2003) são importantes para solidificar conceitos basilares sobre o funcionamento de redes e relacionamentos empresariais e, numa perspectiva mais profunda, Fonfara *et al* (2018) descrevem os processos de mudança nos relacionamentos empresariais, que conectam actores interdependentes de actividades e recursos, importante para se perceberem como as alterações numa empresa ou relação podem impactar o resto da estrutura. Neste sentido, e fazendo a ponte com o modelo ARA, Rong *et al* (2018) realçam que o contexto de rede envolve diversos actores, incluindo intermediários, vendo as empresas como incompletas e dependentes de recursos de outros, acessíveis através dos relacionamentos. Por fim, o modelo ARA, apresentado por Håkansson e Snehota (1995) e exposto por Gebert-Persson *et al* (2014), descreve como os relacionamentos empresariais podem ser explicados utilizando uma abordagem de rede incluindo os efeitos nas relações, assim como os seus constituintes. Todas estas matérias ajudam a perceber e analisar os resultados da segunda questão de investigação:

como podem as plataformas multilaterais afectar a rede empresarial (actores, recursos e actividades) das micro e pequenas empresas?

Relativamente à segunda dimensão, focada na caracterização e funcionamento das plataformas multilaterais, Rochet e Tirole (2003) e Hagiu e Wright (2015) permitem ter esse aprofundamento (muito focado no preço, que está intrinsecamente ligado à primeira questão de investigação, isto é, as motivações de utilização de *marketplaces*). Os últimos detalham ainda os diferentes modelos de negócio das plataformas, assim como as vantagens e desvantagens de cada um. Os mesmos autores (Hagiu & Wright, 2016) desenham ainda os desafios que as plataformas multilaterais têm de enfrentar, desde a sua génese, à manutenção do negócio, e Kotler e Keller (2012) fazem-no à luz da era das novas tecnologias.

4. METODOLOGIA

4.1 Abordagem e estratégia de investigação

O objectivo da presente dissertação passa por compreender o impacto das plataformas multilaterais na rede empresarial de relevo de micro e pequenas empresas. A abordagem desta pesquisa é dedutiva. A revisão de literatura permitiu desenvolver um quadro de referência teórico que guiou a recolha de dados e posteriormente permitiu a análise das informações recolhidas nas empresas. A presente dissertação tem uma natureza descripto-explanatória, pois combina o estudo descritivo, utilizado para contextualizar e antecipar uma explicação; com o estudo explicativo, através do qual se estabelecem relações de causalidade entre variáveis (Saunders *et al*, 2009).

Quanto à estratégia de investigação, adoptou-se o estudo de caso múltiplo, tendo sido analisadas quatro empresas de diferentes sectores de actividade. Assim, quatro casos de estudo constituem o estudo de caso múltiplo que suporta a presente investigação. Os casos de estudo foram seleccionados intencionalmente (Saunders *et al*, 2009) considerando o sector de actividade da empresa e as suas características (micro e pequenas empresas “registadas” em MSP). As plataformas multilaterais relevantes para este estudo são *marketplaces* online de serviços B2B2C (*Business to Business to Consumer*), cujo principal objectivo é facilitar o processo de contratação de serviços de qualquer área, enquanto auxiliam profissionais e empresas registados a aumentar o seu volume de trabalho e negócio, apresentando-lhes potenciais clientes. O horizonte

temporal dos casos de estudo é longitudinal por reconstituição histórica e sequência de eventos, porque está a ser estudado um fenómeno que não está confinado a um determinado momento.

4.2 Recolha e análise de dados

Na presente dissertação foram utilizadas entrevistas semi-estruturadas como estratégia de recolha de dados e análise de dados qualitativa, de forma a dar resposta às questões de investigação. O primeiro passo foi contactar algumas empresas registadas numa plataforma multilateral de serviços. Essa selecção de empresas foi realizada com base no conhecimento anterior do investigador por ter trabalhado durante mais de dois anos numa plataforma online como Marketing Manager. Este permitiu identificar catorze empresas com as características necessárias para o estudo, referentes a cinco categorias de serviços diferentes (quatro de serviços para a casa; quatro de mudanças; três de catering; duas de design; e duas de audiovisual/fotografia).

O contacto com estas empresas foi realizado primeiramente através do envio de um e-mail. A mensagem continha informação relativa ao objectivo da investigação e o pedido para responderem a questões de entrevista, com o propósito de obter mais informações sobre a usabilidade da empresa plataforma, grau de dependência e de impacto desta no negócio. Foram tidos em conta indicadores como volume de negócio, frequência de utilização do *marketplace* (usabilidade) e acesso à rede empresarial de relevo. Oito empresas responderam, das quais quatro concordaram na colaboração para o estudo de investigação, enquanto outras quatro recusaram devido a restrições de tempo. Das quatro empresas que colaboraram na realização das entrevistas – nas respectivas áreas de catering, mudanças, design gráfico e audiovisual, todas da área da Grande Lisboa - três fizeram-na via chamada telefónica com gravação áudio consentida através de um *smartphone*, e uma não concordou em fazê-lo, tendo enviado antes as respostas via e-mail.

Posteriormente, as entrevistas semi-estruturadas gravadas em áudio foram transcritas em texto. De forma a complementar e contextualizar a narrativa, extraiu-se informação sobre duas das quatro empresas da plataforma de informação de empresas eINFORMA, uma vez que a empresa de design gráfico é um freelancer e os dados fornecidos pela entrevista não coincidem com os da eINFORMA, podendo ter outro nome

legal. Os dados recolhidos foram triangulados para desenvolver os casos de estudo e subsequente análise. Por uma questão de confidencialidade, as empresas foram numeradas de 1 a 4.

5. CASOS DE ESTUDO

Neste capítulo é feita uma breve caracterização dos objectos de estudo, a análise dos *study cases* caso a caso e, posteriormente, uma análise *cross-sectional* ou transversal a todos eles.

5.1 Empresa 1 - Audiovisual

De acordo com o website e Facebook da Empresa 1 e os dados facultados pelas respostas à entrevista semi-estruturada, a companhia de audiovisual – também denominada por “Empresa 1” por questões de confidencialidade – foi fundada em Janeiro de 2016, tem actualmente oito colaboradores e está sediada em Lisboa. No seu website descreve-se como “*uma agência de comunicação criativa (...) e produtora audiovisual*”. A empresa começou a usar *marketplaces* em 2017 porque “*tinha aberto a empresa há pouco tempo e pareceu uma boa forma de conseguir clientes*”. No início, a utilização de uma plataforma multilateral apresentou-se um bom investimento porque não tinha clientes nem projecção no mercado, panorama que mudou, sendo agora raramente um bom investimento, uma vez que tem pouca importância e actualmente utiliza “*muito pouco. Há muitos pedidos que são apenas clientes a saber preços, ou concorrentes a saber os [preços] dos outros ou que simplesmente não respondem. Depois leva a que haja uma grande guerra de preços sem que se tenha em conta qualidade do trabalho, o que obriga a baixar muito. Finalmente as informações inicialmente são muito escassas, é um problema geral, mesmo quando recebemos pedidos directos para nós, e depois torna-se difícil escolher os bons pedidos*”.

Em relação ao impacto na rede empresarial, a Empresa 1 não costuma fidelizar clientes através de plataformas multilaterais frequentemente nem manter o contacto, apesar de já ter acontecido algumas vezes: “*1 em cada 10, talvez*” (10%), refere o responsável entrevistado, porque “*muitos procuram apenas um trabalho esporádico*”. Na mesma linha, a empresa de audiovisuais não tem relacionamentos duradouros com

clientes através de plataformas, nem com clientes de clientes, apesar de ter por vezes acesso a novos. No entanto, admite suspender a utilização caso haja *“falta de clientes com mais poder de compra e com projectos maiores”* e devido à quantidade de pedidos de clientes nas plataformas multilaterais que estavam apenas a procurar saber preços, ou seja, não tinham real intenção de concretizar o projecto. Por outro lado, costuma subcontratar empresas ou profissionais para ajudar num serviço ganho em plataformas multilaterais, como por exemplo *“um fotógrafo ou operador de câmara”*, ainda que para isso não tenha utilizado uma plataforma, uma vez que *“é necessário conhecer bem a outra empresa ou profissional para o contratar para um serviço nosso”*.

Para ser bem sucedida na utilização de *marketplaces*, a companhia de audiovisuais aponta factores como *“preços baixos, rapidez e por vezes simpatia”* e, por outro lado, *“os constantes pedidos que não dão em nada, os valores muito baixos de muitos pedidos e a falta de conhecimento por parte dos clientes do verdadeiro valor do fornecedor”* são motivos que fazem com que tenha insucesso na utilização. A Empresa 1 afirma ter um rácio entre contactos/orçamentos enviados a clientes e trabalhos ganhos de 20 para 1, justificando-o com a *“competição, preços e, como já referido, muitos clientes apenas a procurarem saber preços e mesmo competidores a quererem saber os preços dos outros fornecedores”* e, em relação à competição interna, a organização afirma existir e já a ter sentido, que *“normalmente passa por baixar os preços constantemente”*, exemplificando com *“um cliente que tinha feito um serviço com um competidor e ficou mal feito, depois contratou-nos a nós para o refazer”*. Ainda assim, a organização reconhece que os *marketplaces* facilitam a criação e troca de valor na plataforma porque *“possibilitam acesso a clientes e fornecedores que de outra forma dificilmente se encontrariam”*.

A pandemia de covid-19 – pelo menos até ao Verão de 2020 – está a ter um impacto negativo na forma como a empresa utiliza plataformas multilaterais, uma vez que *“quando houve o confinamento praticamente desapareceram os pedidos. Agora parece que houve um regresso ao ‘normal’”*. Isso é materializado pelo facto de este ano (2020) a Empresa 1 ainda não ter tido qualquer receita proveniente de serviços efectuados através de *marketplaces*. Em 2019, *“talvez 10%”*, o que faz com que tenha uma dependência muito baixa (1) destas plataformas. Similarmente, considera que neste momento é pouco importante para as plataformas multilaterais, ainda que *“no início não havia tantas empresas, talvez fosse bom terem empresas e não só freelancers”*.

5.2 Empresa 2 - Mudanças

De acordo com a plataforma de informações de empresas eINFORMA e o website da empresa de mudanças – também denominada por “Empresa 2” por questões de confidencialidade – assim como os dados facultados pelas respostas à entrevista semi-estruturada, a companhia foi fundada em Outubro de 2003, tem actualmente vinte e sete colaboradores e está sediada na Amadora. No seu website descreve-se como *“uma empresa especializada na prestação de serviços de mudanças (particulares e empresariais), assim como no manuseamento de todo o tipo de materiais”*.

Trabalha com plataformas multilaterais (pelo menos três) há quatro anos; em primeiro lugar devido à *“centralização de pedidos”*, que faz com que não tenham de *“ir atrás para fazer orçamento ao cliente, que diz o que quer e nós respondemos, como está tudo centralizado é mais fácil. Assim, conseguimos responder especificamente àquilo que alguns clientes pedem, porque o ramo das mudanças é muito abrangente e há coisas que mesmo que queiramos, não conseguimos responder, e com estas plataformas conseguimos logo fazer uma triagem”*. Em segundo lugar, *“é o facto de não haver fidelização nem compromisso, como é uma plataforma na qual se carrega determinado montante e se tem direito a “X” pedidos, quando os pedidos acabam, voltamos a carregar apenas se quisermos. Portanto, não há nenhum compromisso, contrato, nada que obrigue o cliente a “ficar preso” a este negócio”*. E utiliza plataformas multilaterais *“todos os dias”*, tendo *“várias plataformas ligadas e os pedidos a entrar de várias plataformas. Se há algum que nos interesse, vamos a essa plataforma buscar”*.

Os motivos que a fariam suspender a utilização de plataformas multilaterais seriam a *“falta de pedidos com qualidade durante algum tempo, às vezes mais de um mês; a segunda seria desonestidade no acordo, ou seja, as propostas que compramos têm um determinado valor, e que às vezes pode ser apresentado como um valor completamente irreal relativamente àquilo que é a realidade do país; deixar de compensar, se o preço [dos pedidos] ficar muito alto; ou ter muitos pedidos que não fossem para Lisboa ou para as nossas áreas de actuação”*. Mas mesmo assim, *“não havendo fidelização (ou seja, carregamos um montante e podemos ir buscar os pedidos que se adequarem aos nossos serviços), ficaríamos à espera que aparecessem pedidos de melhor qualidade”*. Mas costuma ter novos clientes através de *marketplaces* e acredita serem um bom investimento *“porque não temos de ir atrás do cliente, pois este centraliza-se e nós minimizamos custos de publicidade, marketing, deslocações, combustível, portagens... Caso contrário*

fazíamos como antigamente, mas com estas plataformas fazemos uma prospecção e sabemos exactamente o que cliente quer”. Para além disso, na sua óptica, os marketplaces facilitam a criação e troca de valor na plataforma porque reduzem “custos e distanciamento em relação ao cliente, isto é, temos uma maior proximidade pois podemos actuar especificamente naquilo que o cliente pede, não sendo algo genérico. Nós somos uma empresa de mudanças, apesar de fazermos outro tipo de serviços, mas se virmos um pedido de carga a grosso, é claramente um serviço logístico, podendo reencaminhar o cliente para outro lado”.

Quando questionada sobre de que forma a empresa é importante para as plataformas multilaterais que utiliza, a Empresa 2 quer “acreditar que quem saberá é quem está do outro lado” e que são “importantes na medida em que o cliente encontra aquilo que procura mais rapidamente, até porque a informação do prestador de serviços está disponível, independentemente de quem lhe responde”. Mas se os factores que fazem com que tenha sucesso na utilização de plataformas multilaterais são “a qualidade dos colegas, a apresentação, a dicção e a adaptabilidade”, os que contribuem para o insucesso normalmente não estão dependentes da Empresa 2. A justificação é dada com um exemplo: “há muitos serviços solicitados na zona de Lisboa cuja realização depende obrigatoriamente da existência de policiamento e licenciamento camarário ou reserva de lugares por parte do cliente para poder estacionar carros para executar os trabalhos. Muitas vezes uma entidade autoriza e outra não e não podemos fazer o serviço ou o contrário, isto é, o cliente ficou de reservar lugares de estacionamento e não conseguiu. Este tipo de coisas determina o insucesso”.

No decorrer de um serviço ganho ou adjudicado através de uma plataforma multilateral, a empresa de mudanças costuma “subcontratar” em marketplaces empresas ou profissionais, por exemplo para plataformas elevatórias, uma vez que “se a nossa estiver a ser utilizada, podemos subcontratar outra empresa que tenha uma plataforma elevatória para fazer o trabalho, mas nós executamos o trabalho com essa plataforma, não passamos a informação de cliente a terceiros para este não ficar prejudicado. Se o cliente for intransigente na data do serviço e precisar mesmo de uma plataforma elevatória, nós subcontratamos esse serviço para o cliente”. Justifica essa opção “porque para o cliente é indiferente, desde que o serviço seja bem feito. O objectivo tem de passar por ter o cliente satisfeito, pois um que esteja bem servido é o melhor investimento em marketing que se pode fazer”.

No que toca aos relacionamentos com clientes, a Empresa 2 não costuma ter, porque *“se um cliente adjudicar um serviço connosco, os dados ficam registados em termos de facturação, mas depois não há um follow-up, isto é, se o cliente gostar do serviço, volta, se não gostar, não volta. Não há contactos, não há marketing, não há nada disso para o cliente. Escolhemos fazer assim porque achamos que as pessoas detestam ser bombardeadas dia-a-dia com publicidade, podendo mesmo marcar os emails como “spam” e quando pode entrar uma opção vantajosa para o cliente, este pode já não receber, dada a saturação. Connosco, se o cliente gostar, volta a ligar ou passa o contacto. Não queremos ser mais uma a mandar um email, uma SMS, uma campanha, uma proposta”*. Ainda assim, tem um rácio entre contactos/orçamentos enviados a clientes e trabalhos ganhos superior a 80% *“porque os nossos comerciais são muito bons, são super profissionais, atenciosos, respeitadores, ouvem o cliente e adaptam os serviços que temos com aquilo que são as necessidades dos clientes, ou seja, não é algo padronizado, estão bem vestidos, higiénicos, sabem falar, entre uma série de outros factores. E se não der para fazer [o serviço], dizem e recomendam outras concorrentes, sem qualquer problema, acho que a postura dos nossos colegas é extraordinária”*.

Mas, ao utilizar uma plataforma multilateral, sente que existe competição entre empresas registadas, *“mas é saudável, pelo menos da nossa parte não há problema nenhum. Porque normalmente estes pedidos comprometem um número máximo de respostas e essa informação é prestada ao fornecedor do serviço quando vai adquirir o pedido”*. A título de exemplo, a empresa de mudanças diz que *“num pedido para uma mudança com direito a cinco respostas, se já quatro responderam e nós somos a última, já sabemos que temos quatro pessoas que responderam à nossa frente, o que não nos impede de tirar na mesma o pedido. Às vezes podia ser um factor de inibição, mas não, é saudável. O cliente tem de escolher o que é melhor para si e nós temos confiança nos nossos colegas. O saldo tem de ser positivo na relação número de pedidos adquiridos vs executados”*.

A pandemia de covid-19 – pelo menos até ao Verão de 2020 – está a ter um impacto positivo na forma como a Empresa 2 utiliza plataformas multilaterais, uma vez que, quando questionada acerca da frequência com que utilizou ou utiliza plataformas multilaterais, disse que *“o grau de dependência era 30%, agora com esta história do covid-19, talvez 40%, porque há mais gente a pedir online”*, ou seja, 3 numa escala de 1 a 10 no que toca ao grau de dependência. A responsável pelo departamento financeiro da

empresa refere ainda que a percentagem da receita proveniente de serviços efectuados através de plataformas multilaterais é de 20%, considerando o valor *“razoável, um bocadinho acima daquilo que fazíamos quando não tínhamos as plataformas. Gastando menos, o cálculo é positivo na relação custo/proveito”*.

5.3 Empresa 3 – Design Gráfico

A denominada por “Empresa 3” por questões de confidencialidade é na verdade um freelancer que trabalha em *“design gráfico já há muitos anos”*, dedicando-se neste momento *“única e exclusivamente a branding”*, sendo por isso o seu trabalho predominantemente online. Utiliza plataformas multilaterais há cerca de quinze anos, tendo utilizado apenas uma *“de prestação de serviços que me deu muito bons resultados e continua a dar, pois continuo inscrito. De resto, participei em alguns concursos internacionais, mas não vejo que seja uma plataforma (...): uma é de prestação de serviços, outra é de concursos, mas ambas são ferramentas muito boas para quem trabalha como freelancer, que é o meu caso”*. Em relação à frequência de utilização, diz que actualmente depende *“a 100% das plataformas (...)”*, pois como trabalha em regime de freelancer *“sempre a partir de casa, é muito prático estar ligado à internet e com a globalização e fácil chegar a qualquer parte do mundo. Há mais de uma década que tenho essa facilidade em comunicar com o cliente através destes canais. Podia tentar fazer como antigamente, ir de porta a porta, mas é obsoleto”*.

Diz que foram vários os motivos que o fizeram iniciar ou manter a utilização de plataformas multilaterais: *“em primeiro lugar, a curiosidade e o facto de eu ser uma pessoa proactiva e querer sempre aprender um bocadinho mais – nestas plataformas e concursos acaba-se sempre por aprender bastante com os clientes e até com os outros participantes e o seu portfólio exposto, tendo eu acabado por evoluir muito nesse aspecto”*. Por isso não seria de estranhar que, mais tarde, quando surgisse a plataforma que usa, tenha ficado *“curioso com o modelo de negócio deles, achei muito interessante, inscrevi-me e gradualmente fui ganhando clientes e actualmente (...) é fundamental para o meu trabalho, é quase como se fosse o meu ‘ganha pão’*. Se amanhã acabasse, iria perder 70% de potenciais clientes”. Nesse sentido, acredita que os marketplaces facilitam a criação e troca de valor na plataforma pois esta *“está muito bem estruturada, faz muito bem a comunicação entre o cliente e o profissional, com muitas e boas garantias, tanto para um lado, como para o outro. A partir do momento em que estão criadas as condições*

para o cliente falar com o profissional, tudo fica facilitado. Para os clientes, é muito fácil ter projectos realizados, é só escolher o melhor orçamento e entrar em contacto com o profissional. Para os profissionais, metade do trabalho está feito, é só apresentar a proposta e dar seguimento ao projecto”.

Por outro lado, diz que os motivos que o fariam suspender a utilização de plataformas multilaterais são “*alguma desorganização que estas plataformas possam ter ao nível do número de profissionais participantes – às vezes são ‘sete cães a um osso’ -; e a desinformação relativamente aos valores médios de mercado – muitas vezes existem designers gráficos que acabam os cursos e acham que já podem estar no mercado a praticar preços muito baixos e eu tenho de ‘combater’ com esses designers, que acabam por passar etapas (não fazem estágios) - e, as plataformas, ao não se defenderem disto, estão no fundo a aceitar pessoas que não são sequer profissionais. Acho que as plataformas deveriam apenas contratar profissionais de créditos firmados, ou seja, analisando muito bem o portfólio de cada um. Todas as partes sairiam a ganhar, tanto o profissional, como o cliente, e a própria plataforma, pois actualmente estamos todos expostos com avaliações na internet e testemunhos”.*

O designer gráfico defende que usar uma plataforma multilateral é um bom investimento porque “*no meu caso em particular, o trabalho de pesquisa e account está feito, como tenho uma plataforma que vai buscar os clientes por mim... Ao fazer um pagamento de créditos (um valor simbólico mais do que justo tendo em conta as oportunidades existentes), tenho acesso a uma carteira de clientes”.* No entanto, refere que “*no início, não é um bom investimento, porque já tinha à minha frente outros profissionais, tive que gradualmente ir conquistando terreno, angariando clientes e projectos e acabei por ‘esbanjar’ muito dinheiro numa fase inicial. Mas, à medida que fui ganhando projectos e clientes, começa a ser proveitoso, ou seja, todo o investimento que faço é ressarcido logo no primeiro contacto. Imaginando que estou a pagar 100€ para ter créditos e vários clientes, a partir do momento em que o primeiro cliente me adjudica o trabalho, sou logo ressarcido do valor total dos créditos e ainda me sobra dinheiro, acabando por ter bastante retorno e muitos créditos para obter outros clientes. O meu retorno de investimento é de 500% ou 600% ou mais, são números muito bons”.*

Esse investimento também pode ser justificado pelas plataformas multilaterais serem importantes para a Empresa 3, uma vez que são “*muito práticas, facilitam muito o meu trabalho, entregam-me os clientes praticamente de ‘mão beijada’ – apenas tenho de*

responder a um e-mail para ter o contacto do cliente, ficando tudo muito mais facilitado -, não tenho de fazer trabalho de pesquisa e andar à procura de trabalho, em suma, a plataforma faz todo o trabalho por mim”. Da mesma forma, o designer gráfico sente ser importante para as plataformas multilaterais que utiliza “sendo o melhor profissional possível, ou seja, está relacionado com o problema que tinha indicado atrás. As plataformas aceitam todo o tipo de profissionais e empresas, sem fazer uma verificação do background ou do portfólio ou da experiência que têm no mercado. Se isso não é feito, existe o risco de serem adjudicados trabalhos que não são competentes, sujeitos a serem avaliados de uma forma muito negativa e isso iria criar uma má imagem a estas plataformas e, nesse caso, as pessoas iriam ficar com receio para avançar com uma plataforma destas. Por isso é que eu acho que, quanto melhores forem os profissionais inscritos, melhor para todos. Diria que existe alguma desorganização neste aspecto, pois as plataformas deixam entrar toda a gente e acho que devia haver uma filtragem”.

Algo que é inerente ao modo de funcionamento de um *marketplace* é a competição entre empresas registadas nas plataformas multilaterais. A opinião da Empresa 3 sobre este assunto é que *”a competição infelizmente não se verifica a nível de portfólio, acho que é sempre melhor ter as melhores empresas que entrem em competição umas com as outras através de um bom portfólio e não por uma questão monetária. Porque na plataforma onde estou registado, a competição é baseada em quem apresenta os valores mais interessantes, que acabam por ser sempre abaixo do valor médio de mercado. Ou seja, os clientes estão mal informados, muitas vezes acham que dar 150€ ou 200€ por um logotipo é muito, mas desconhecem todo o trabalho que está por trás, que é vasto. E assim, as outras empresas, quando estamos a disputar o mesmo cliente, tentam baixar o preço, em vez de sensibilizarem o cliente pelo trabalho do portfólio, e muitas vezes nem têm portfólio. Não sei como funciona nas outras categorias de serviços, mas no design e fotografia a concorrência e a disputa do cliente devia ser feita através da qualidade do profissional e não do valor que tem para apresentar”.*

No que concerne ao impacto na sua rede empresarial e à fidelização de clientes ganhos através de *marketplaces* para futuros trabalhos, o designer gráfico diz que acontece *“muitas vezes”*, pois *“quando finalizo um trabalho, deixo sempre a porta aberta para futuras colaborações ou para algum trabalho que seja necessário fazer em parceria com outros colaboradores que fazem o desdobramento da marca ou, por exemplo, websites. Portanto, tenho todas as ferramentas para fazer crescer o negócio e a*

comunicação de cada cliente”. Mas essa comunicação é feita *“fora da plataforma. A partir do momento em que faço o primeiro contacto, a plataforma já não está a fazer de intermediário com o cliente*”. Transformando essa declaração em percentagem, a Empresa 3 diz que *“todos os clientes que tenho, que fui conquistando através destas plataformas, 95% ficaram satisfeitos com o trabalho e são potenciais clientes para voltarem a trabalhar comigo. Se calhar, neste momento 30% desses são clientes antigos, o que acaba por ser um número bastante interessante*”. No que diz respeito ao rácio entre contactos/orçamentos enviados a clientes e trabalhos ganhos, *“em 20 contactos ganho 14/15. Este número é positivo e acontece muito pelos testemunhos, avaliações e portfólio que tenho. No início não era assim, o rácio era muito baixo, a cada 20 contactos só ganhava 1 ou 2 clientes e perdia muitos créditos e dinheiro, o retorno era pouco. Mas as coisas foram evoluindo, principalmente se tivermos qualidade. Neste momento o saldo é muito positivo*”.

Mas serão esses relacionamentos duradouros, assim como os dos clientes que consegue através de clientes de *marketplaces*? O designer gráfico diz que sim, mas *“depende muito da maneira como nós comunicamos, da questão do trato, do profissionalismo... A comunicação acho que é chave para tudo, e cada vez que um cliente deixa um número de telefone isso facilita muito a comunicação, ou seja, quando falo com um cliente posso dizer que 70% do trabalho está feito. Por outro lado, se o cliente não deixa um número de telefone e a comunicação é feita através de mensagens na plataforma ou por e-mail, a comunicação não é tão boa e eu tenho facilidade em perder o cliente. Como há falhas de informação e a comunicação não é tão fluida, prefiro sempre falar com o cliente através do telefone ou reunião*”. Esse acesso a novos clientes a partir de serviços que faz através de plataformas multilaterais *“acontece frequentemente, já tive casos em que tenho um cliente que me referenciou a outro cliente cujo familiar me arranhou ainda outro, pelo que chego a ter clientes de clientes de clientes. Está tudo relacionado com o trabalho que eu faço, as referências, o portfólio na plataforma, as muitas avaliações, a evolução dos trabalhos ganhos... Neste momento já nem tenho de dialogar tanto porque o trabalho fala por si*”.

De toda a receita que tem proveniente de serviços efectuados através de plataformas multilaterais, a Empresa 3 *“neste momento diria 97%, porque é tudo fruto do meu trabalho exposto nestas plataformas, na internet e nas redes sociais. Eu diria que os restantes 3% serão possivelmente família e amigos, mas isso é o palavra passa palavra*”.

Essa percentagem é considerada bastante pelo freelancer. Consequentemente, afirma que o grau de dependência dos *marketplaces* é muito alta, atribuindo 10 numa escala de 1 a 10.

Mas, para se ser bem sucedido na utilização destas plataformas, existem alguns factores importantes: *“depende muito da minha metodologia. O feedback que tenho dos meus clientes é positivo e prende-se com o facto de eu ser um profissional que respeito os timelines; faço sempre uma pesquisa aprofundada para cada projecto; e tenho uma metodologia simples e organizada. Já tenho muitos anos de experiência nesta área e não gosto nunca de falhar com os clientes, pois no final do dia são eles quem tem de ter o melhor trabalho possível e depende de mim fazer esse trabalho, ou seja, um dia mais tarde sou eu quem será escrutinado pelo meu trabalho. Existe uma transparência total na minha metodologia de trabalho, na qual nem cobro nada ao cliente numa primeira fase de trabalho. Primeiro faço o trabalho, se o cliente gostar, fantástico, se não gostar não tem de pagar absolutamente nada. Portanto eu não dou hipótese para um cliente me criticar ou achar que fiquei em falta para com ele”*.

Inversamente, as razões do insucesso podem estar relacionadas com a *“personalidade do cliente ou mesmo a sinergia entre cliente e profissional. Existem muitas vezes clientes que não sabem o que querem ou estão mal informados, ou porque querem os trabalhos ‘para ontem’, ou porque são exigentes e não têm essa sensibilidade do que está por detrás de um projecto. Existem de facto projectos que correm muito mal porque há pessoas que não têm essa sensibilidade. Da minha parte faço sempre tudo para que os trabalhos cheguem a bom porto. Quanto muito, quem fica em falta para comigo são os clientes, pois raramente posso fazer o trabalho e o cliente não gostar, ou haver dois ou três sócios de uma empresa e haver ali uma disputa e ninguém sabe muito bem por onde há de avançar”*.

No decorrer de um serviço ganho ou adjudicado numa plataforma multilateral, o designer costuma “subcontratar” empresas ou profissionais, nomeadamente cada vez mais através de *marketplaces*, uma vez que *“às vezes tenho trabalhos que acabam por passar as minhas competências e, para não deixar o cliente de mãos vazias, arranjo soluções e subcontrato para entregar o projecto ao cliente”*. Diz ainda que desse serviço retira ainda uma comissão, *“dependendo do número de projectos que pedem”*. Para além disso, tem *“dois colaboradores designers que me ajudam no desdobramento da marca. Eu costumava fazer todo o tipo de design, mas, por uma questão de organização, resolvi*

fixar-me apenas sem branding e todas as outras peças criativas são feitas pelos outros dois colaboradores que são ‘subcontratados’”.

A pandemia de covid-19 – pelo menos até ao Verão de 2020 – está a ter um impacto positivo na forma como o freelancer utiliza plataformas multilaterais, uma vez que *“existem cada vez mais pessoas e empresas que procuram o serviço de branding para iniciarem novos projectos e negócios, já que esta actualidade acaba por prejudicar muitas empresas e projectos”*, o que faz com que *“a nível pessoal, tenho tido tanto ou mais trabalho do que tinha antes desta pandemia, portanto, de uma forma um pouco estranha, tem sido vantajoso para mim”*.

5.4 Empresa 4 - Catering

De acordo com a plataforma de informações de empresas eINFORMA e pelos dados facultados pelas respostas à entrevista semi-estruturada, a também denominada “Empresa 4” por questões de confidencialidade foi fundada em Dezembro de 1996, tem actualmente três colaboradores, está sedeadada em Lisboa e opera na área do catering. Utiliza diariamente uma plataforma multilateral, tendo começado motivada pela *“crise de 2008, que só comecei a sentir em 2012. Comecei a pensar o que iria fazer, mas, entretanto, (...) conheci e aderi a esta plataforma online. Imediatamente comprei um pack de créditos através do PayShop e nunca mais parei de trabalhar”*. Consequentemente, afirma que a troca de valor facilitada e criada por marketplaces *“é bilateral porque começa através dos clientes, que pretendem uma prestação de serviços (a plataforma tem inúmeras categorias, não é só catering), e ajuda imenso tantos os clientes - como é lógico - como os profissionais. É completamente bilateral”*.

Portanto, quando questionada sobre se usar uma plataforma multilateral é um bom investimento, a empresa de catering é categórica a afirmar que foi, tendo-a safado da crise de 2008, uma vez que *“deixou de ter clientes a partir de 2012, o que foi uma aflição horrorosa. Foi uma oportunidade enorme, senão provavelmente tinha ido à falência como muitos outros”*. *“Os gestores de conta brilhantes, ou seja, um apoio a cliente maravilhoso”* e o facto de ser *“uma maneira de ter um leque de clientes brutal”* foram os principais motivos que fizeram a sócia-gerente iniciar a utilização de plataformas multilaterais, que adianta que *“as coisas fluíam muito bem, tanto da minha parte, que sempre fui muito activa na plataforma e crítica construtiva, como da parte da plataforma”*.

Tive um ou outro problema que foram resolvidos. E eu nunca tinha feito caterings na vida, pois nunca tinha tido essa necessidade antes da crise, tinha apenas um pronto a comer”.

Se os factores que fazem com que tenha sucesso na utilização de plataformas multilaterais são uns simples “comunicar, comunicar, comunicar”, os que ajudam a ter resultados menos bons nessa utilização passam pela falta de empatia nas reuniões e pelos projectos, “apesar de ser uma pessoa empática, dependentemente da postura de quem está à minha frente, às vezes ficava um bocado reticente em relação a fazer o serviço (...) quando percebia que o budget era mínimo e não me interessava havia logo um break, porque seria um grande gasto de energia e não iria dar em nada”.

Para a Empresa 4, o rácio entre contactos/orçamentos enviados a clientes e trabalhos ganhos é de 1/5, tendo já a indicação prévia que “estatisticamente é esse o rácio mais comum. É muito difícil, mesmo nos tempos áureos, conseguir-se clientes, mesmo existindo estratégias para tal. É preciso que existam números de telemóvel nos pedidos, principalmente na categoria de catering (que é algo que anda a falhar agora); a dificuldade em fazer os clientes irem ao terreno para uma reunião, apesar de eu conseguir; e por serem até cinco profissionais para cada cliente. Mas geralmente consigo, apesar de não ser fácil. É uma luta diária, a primeira coisa que eu faço de manhã é ver que pedidos existem, se me interessam comprar... é um bocadinho intuição também”.

O facto de poderem concorrer cinco profissionais ou empresas por pedido pode fazer com que exista competição entre empresas nas plataformas, algo que não passa ao lado da sócia-gerente: “acho que marquei o mercado e que as pessoas estão sempre a ver o que faço. Para isto dar dinheiro uma pessoa tem de ser inteligente, não pode estar sempre a comprar coisas novas, tem de fazer um preço por pessoa ótimo e convencê-las de que o serviço vai ser de tal maneira que tem de ser bem pago. Mas é uma luta, tanto encontro clientes que apenas estão dispostos a pagar pouquíssimo por cabeça, como outros que pagam bem. É um trabalho giro mas extenuante, todos os dias a ver os pedidos que caem, tentar ser a primeira a comunicar e a marcar reuniões. Depois comecei a perceber que outros também começaram a marcar reuniões”. Mas a empresa de catering encontra desde logo uma vantagem em relação às companhias que fazem grandes casamentos e baptizados, que é o facto de não investir praticamente nada e que “com meia dúzia de produtos consigo dar a volta e fazer uma festa para cem pessoas”.

De toda a receita que faz, 90% é proveniente de serviços efectuados através de plataformas multilaterais – que se materializa num grau de dependência de 8 numa escala de 1 a 10 - algo que considera *”bom e, se calhar com uma componente mais informática em cima, teria sido ainda mais, mesmo que viessem de outras plataformas ou meios”*. No que toca à fidelização de clientes de *marketplaces*, a Empresa 4 afirma ser uma situação muito frequente (40% das vezes), principalmente por *“conseguir que as pessoas vão a uma reunião no meu espaço; (...) faz-se uma prova e eu percebo perfeitamente o que as pessoas querem. Acabamos por desconstruir um bocadinho a ideia das pessoas, conseguimos dar a volta e adjudicar uma série de caterings. A qualidade do nosso staff e serviço é que faz a diferença, como por exemplo o nosso serviço de transformar a comida portuguesa em ‘finger food’, as pessoas e empresas adoram porque é muito mais prático”*. Mas o contacto depois é feito fora da plataforma. A duração destes relacionamentos – tanto de clientes directos de *marketplaces*, como de clientes de clientes – são efectivas. Para além disso, a empresa de catering costuma ter acesso a novos clientes (fornecedores ou outros parceiros/empresas) a partir de serviços que faz através de plataformas multilaterais.

No decorrer de um serviço ganho ou adjudicado através de uma plataforma multilateral, a empresa de catering costuma “subcontratar” profissionais, ainda que não através de *marketplaces*, seja nos eventos particulares, onde conta com um empregado e uma empregada, como nos empresariais, nos quais conta ainda com outro colaborador, conseguindo *“ter sempre em standby alguns empregados para servirem bebidas, cocktails”*, entre outras coisas. A sócia-gerente vai mais longe, dizendo que subsistem *“com a equipa, que é forte, até digo a brincar que invisto pouquíssimo porque uso a ‘prata da casa’, mesmo a nível de decoração vou mudando meia dúzia de coisas que temos. De vez em quando compro uma peça ou outra, mas estamos sempre a inventar e isso é que nos dá gozo, (...) estudamos muito bem os espaços e quando vamos efectuar o serviço já sabemos perfeitamente o que colocar e onde. Estamos horas a estudar o que devemos fazer em termos de decoração e comida e divertimo-nos imenso a brincar, a perceber o que já fizemos para não repetir”*.

A pandemia de covid-19 – pelo menos até ao Verão de 2020 – está a ter um impacto negativo na forma como a empresa utiliza plataformas multilaterais, uma vez que teve de fechar actividade. Ainda pensou *“em dar a volta, mas tinha de ter dez vezes mais clientes dos que tenho actualmente e usar outras plataformas. Tinha de me reinventar,*

precisaria de ajuda para quadruplicar pelo menos os clientes que tenho (...) de alguém que mexesse muito bem nas plataformas, (...) que é o que preciso neste momento para o take-away. Mas nessa área precisaria de ajuda, eu sou uma comunicadora nata e acho que o segredo das coisas é comunicar, comunicar, comunicar, mas nesta altura é preciso informática, conhecimentos que eu tenho o básico, portanto aí fico um bocado para trás". Para além disso, a pandemia é um dos principais motivos que aponta quando questionada o que a faria suspender a utilização de plataformas multilaterais, *"uma vez que houve um break imediato a nível de pedidos, dias e dias seguidos onde não havia um pedido de catering, ainda que voltarão a aparecer daqui a uns tempos, depois de comercializada uma vacina, eventualmente. Ainda pensei em apostar apenas no take-away, mas uma empresa que não seja especializada apenas nessa actividade, não consegue fazer dinheiro suficiente. Acho que vai haver uma crise brutal na restauração, excepto talvez para quem tem esplanadas"*.

Por fim, a empresa de catering acredita ser *"importantíssima"* para as plataformas multilaterais que utiliza por ser *"a melhor em caterings e acham-me graça por ser muito proactiva"* e crítica construtiva, tendo tido inclusive papéis importantes no desenvolvimento do produto do marketplace. *"Como tal, não tenho a menor das dúvidas de que fui uma mais-valia para eles e acho que vão ter pena que eu saia, apesar de terem lá outros e ninguém ser insubstituível. Só que na altura em que estive, fui boa, e isso para eles é importante. Também a maneira como falava e dava a conhecer a plataforma em todos os caterings que fiz - que foram centenas – fazia com que as pessoas ficassem com curiosidade para saber mais sobre o que era aquilo, e eu explicava que não podiam ter melhor opção"*.

5.5 Resumo

A presente secção tem dois objectivos: apresentar os casos de estudo de forma sucinta e facilitar a comparação destes. Para tal, é apresentada a tabela 2, onde na primeira coluna estão as categorias das duas perguntas de investigação (utilização de plataformas multilaterais, relacionamentos empresariais e dependência e relação com utilização), analisadas através das respostas às perguntas das entrevistas que pertencem a cada categoria:

PLATAFORMAS MULTILATERAIS E REDES EMPRESARIAIS DE MICRO E PEQUENAS EMPRESAS

Dimensões	Tópicos	1 - Audiovisual	2 – Mudanças e Transportes	3 – Design Gráfico	4 - Catering
Utilização de Plataformas Multilaterais (MSP)	<ul style="list-style-type: none"> ○ Motivos de iniciação/manutenção ○ Razões de ser bom investimento ○ Criação e troca de valor ○ De que forma são importantes 	<p>Boa forma de captar clientes e ter projecção no mercado;</p> <p>Acesso fácil a fornecedores.</p>	<p>Centralização de pedidos/clientes;</p> <p>Ausência de fidelização;</p> <p>Minimização de custos e tempo;</p> <p>Conhecimento <i>a priori</i> dos detalhes dos pedidos;</p> <p>Maior proximidade com o cliente.</p>	<p>Acesso a clientes;</p> <p>Aprendizagem;</p> <p>Comunicação cliente-profissional bem estruturada e fácil;</p> <p>Práticas e fáceis.</p>	<p>Apoio ao cliente (profissional) maravilhoso;</p> <p>Acesso a clientes;</p> <p>Bilateral.</p>
	<ul style="list-style-type: none"> ○ Motivos de suspensão 	<p>Falta de clientes com poder de compra e projectos maiores;</p> <p>Pedidos sem real intenção, apenas a pesquisar preços ou com informações muito iniciais escassas;</p> <p>Clientes que não respondem;</p> <p>Guerra de preços sem noção da realidade, que obriga a baixar muito.</p>	<p>Falta de pedidos com qualidade durante algum tempo;</p> <p>Desonestidade no acordo (valor no pedido vs. realidade);</p> <p>Deixar de compensar (preço dos pedidos demasiado alto);</p>	<p>Desorganização;</p> <p>Desinformação relativamente aos valores médios de mercado;</p> <p>Competição em excesso (profissionais sem experiência).</p>	<p>Diminuição do número de pedidos em demasia.</p>

PLATAFORMAS MULTILATERAIS E REDES EMPRESARIAIS DE MICRO E PEQUENAS EMPRESAS

			Muitos pedidos para fora da área de actuação.		
Redes Empresariais	○ Fidelização de clientes (e %)	Algumas vezes (10%), porque muitos são trabalhos esporádicos. Não mantém contacto fora da plataforma.	Não fideliza, só se o cliente voltar por iniciativa própria.	Muitas vezes (30%). Depois do primeiro contacto, é tudo fora da plataforma.	Muitas vezes (40%). Depois do primeiro contacto, é tudo fora da plataforma.
	○ Rácio contactos/orçamentos e trabalhos ganhos	1/20 (5%) devido à competição, preços e clientes e competidores apenas a pesquisar por preços.	Superior a 80%, porque os comerciais são muito bons, super profissionais, atenciosos, respeitadores, vão ao encontro das necessidades dos clientes e têm boa apresentação. Se não der para fazer o serviço, recomendam outros concorrentes.	15/20 (75%) devido aos testemunhos, avaliações e portfólio. Devido à qualidade.	1/5 (20%). É muito difícil conseguir clientes. É mais fácil com números de telemóvel nos pedidos, com reunião presencial e não serem cinco profissionais por pedido. Intuição ajuda.
	○ Duração dos relacionamentos com clientes e	Inexistente.	Inexistente.	São ambos duradouros. Acontece ter clientes de	São ambos efectivos.

PLATAFORMAS MULTILATERAIS E REDES EMPRESARIAIS DE MICRO E PEQUENAS EMPRESAS

	clientes de clientes			clientes de clientes.	
	<ul style="list-style-type: none"> ○ Acesso a fornecedores /parceiros/empresas ○ Subcontratação 	Sim, fora da plataforma. Porque é preciso conhecer bem a outra empresa ou profissional.	Costumam subcontratar. Porque para o cliente é indiferente, quer é o serviço bem feito.	Sim, cada vez mais através de <i>marketplaces</i> . Por ter trabalhos que ultrapassam as competências, para não deixar os clientes de mãos vazias e por organização. Pode retirar comissão.	Não subcontrata. Usa a “prata da casa”. Recorre sempre à sua equipa.
	<ul style="list-style-type: none"> ○ Competição 	Existe. Consiste em baixar os preços constantemente. Exemplo: serviço mal feito com competidor, depois contratou-nos para refazer.	Existe, mas é saudável. A informação do pedido é prestada ao fornecedor e os pedidos têm limite de profissionais. Mesmo com quatro à frente, não se inibem. O cliente depois escolhe o que é melhor para si.	Existe, mas não pelos melhores motivos (qualidade do portfólio), mas pelos piores (quem apresenta os valores mais interessantes, muitas vezes abaixo da média do mercado).	Há competição. Outros profissionais vêem o que faz e fazem <i>benchmark</i> , porque marcou o mercado. Tem vantagem em relação às grandes empresas. que é ser uma empresa pequena e investir muito pouco. Ser a primeira a

PLATAFORMAS MULTILATERAIS E REDES EMPRESARIAIS DE MICRO E PEQUENAS EMPRESAS

					comunicar é importante.
Dependência e relação com utilização	○ Frequência de utilização	Actualmente muito pouco, porque há muitos pedidos de clientes apenas a saber preços ou que não respondem. Também pela guerra de preços sem noção da realidade, que obriga a baixar muito, e as informações iniciais muito escassas.	Diariamente. Se houver algum pedido que interesse, contactam.	Diariamente. Trabalha como <i>freelancer</i> sempre em casa, sendo muito prático estar ligado e chegar a qualquer parte do mundo.	Diariamente. O principal motivo foi a crise de 2008. Vivia destes clientes.
	○ Grau de dependência	Muito baixa (1).	3.	10.	8.
	○ Receita de plataformas multilaterais (%)	2020: 0%. 2019: 10%.	20%. Razoável, acima do que faziam sem as plataformas.	97%. É muito, tudo fruto do trabalho exposto nas plataformas.	90%. É bom.
	○ Factores de sucesso	Preços baixos, rapidez e simpatia.	Qualidade dos colegas, apresentação, dicção, adaptabilidade ...	Depende muito da metodologia. Respeitar <i>timelines</i> ; fazer pesquisa aprofundada; organização; transparência; cumprir... Não cobra nada na	Comunicar, comunicar, comunicar.

PLATAFORMAS MULTILATERAIS E REDES EMPRESARIAIS DE MICRO E PEQUENAS EMPRESAS

				primeira fase, se os clientes não gostarem, não pagam.	
	○ Factores de insucesso	Constantes pedidos sem sucesso; valores muito baixos e falta de conhecimento dos clientes do verdadeiro valor.	Dependência de terceiros para realizar o serviço.	Personalidade do cliente; sinergia cliente-profissional; desconhecimento e falta de sensibilidade dos clientes.	Frontalidade e reticência por parte da profissional em relação a alguns serviços (p.e. devido a <i>budgets</i> pequenos).
	○ Importância da empresa	Actualmente pouca, mas no início foi porque não havia tantas empresas registadas, apenas <i>freelancers</i> .	Cliente encontra o que procura mais rapidamente.	Sendo o melhor profissional possível. Pouca filtragem das empresas inscritas, todos ganhariam em ter profissionais de qualidade.	Por achar-se a melhor em catering e ser muito proactiva. Dá muito a conhecer a empresa.
	○ COVID-19	Teve impacto negativo. No confinamento, desapareceram os pedidos praticamente. Depois, regressaram ao normal.	Está a ter um impacto positivo porque há mais pessoas a pedir online.	Está a ter um impacto positivo porque existem mais pedidos.	Está a ter um impacto negativo, teve de fechar actividade. Houve um <i>break</i> imediato a nível de pedidos.

Tabela 2 – Resumo dos casos de estudo

6. DISCUSSÃO E CONCLUSÃO

6.1 Análise conclusiva

Cruzando as informações obtidas através das entrevistas com a revisão de literatura, corrobora-se a ideia de Ford *et al* (2003) de que uns relacionamentos empresariais são mais importantes do que outros, principalmente pelo facto de existirem alguns clientes mais valiosos do que outros. Isto está patente quando, por exemplo, a Empresa 4 refere que muitas vezes não vale a pena gastar recursos com clientes que tenham um *budget* reduzido, ou quando esta e a Empresa 3 possuem relacionamentos duradouros com clientes de clientes de clientes - o que significa que através de um, tiveram a acesso a outros dois - ou mesmo quando a Empresa 1 afirma que a falta de clientes com poder de compra e projectos maiores é um dos potenciais motivos de suspensão de utilização de plataformas multilaterais.

O facto de três das quatro empresas entrevistadas terem de recorrer à subcontratação – duas inclusive a partir de *marketplaces* - está na linha do que é defendido por Rong *et al* (2018), que estenderam o contexto de rede a todo o ecossistema empresarial, incluindo recursos de intermediários. O modelo ARA (*Activities, Resources, Actors*) também permite enquadrar muito do que foi extraído das entrevistas, incluindo o fenómeno da subcontratação pelas empresas dentro da plataforma com o objectivo de obterem recursos na figura de parceiros que os ajudem em serviços adjudicados dentro de *marketplaces*. Para além disso, é óbvia a importância das plataformas multilaterais no que toca a serem uma importante fonte (a maior, em alguns casos) de clientes para profissionais e empresas. Esses clientes são o maior recurso disponibilizado pelas MSP e existe uma certa relação de interdependência entre actores, até porque os *marketplaces* não seriam sustentáveis se não tivessem pedidos de clientes que interessassem às empresas registadas. As próprias MSP são utilizadas como recurso pelos seus utilizadores (actores) como meio de angariação de clientes ou profissionais.

Depois, todas as empresas registaram que criam valor para a plataforma, nomeadamente através da sua qualidade no serviço, serem proactivos e darem a conhecer o *marketplace*. Tal como Perks *et al* (2017) que demonstraram que o conceito de rede está intrinsecamente conectado com o valor de plataforma, constituído por dinâmicas de recursos tangíveis e intangíveis que actuam como alicerces dos sistemas geradores de valor, sobre os quais os membros da rede co-criam valor através de determinadas

actividades. Por outro lado, o valor que as MSP criam nas organizações registadas é largamente reconhecido pelas quatro empresas entrevistadas, desde o fácil acesso a clientes e fornecedores, minimização de custos e tempo, centralização e conhecimento de pedidos ou aprendizagem.

Outro sector determinante para as plataformas (e para os seus clientes e fornecedores, consequentemente) é o *pricing*, tal como preconizado por Rochet e Tirole (2003), que defendem ser um factor com impacto directo na rede. Tal é corroborado tanto a nível do preço dos pedidos “comprados” pelas empresas, como dos preços dos serviços estipulados pelas empresas. De acordo com as entrevistas efectuadas, é até uma área com grande influência no que toca ao “*churn*” das empresas, isto é, deixarem de usar MSP. Esta ideia fica patente quando a Empresa 1 refere que a falta de clientes com poder de compra e a guerra de preços que obriga a baixar muito são dos principais factores de suspensão e diminuição de utilização de *marketplaces*. No entanto, esta organização também refere os preços baixos como um dos factores de sucesso e insucesso nas plataformas (um pouco paradoxal).

Na mesma linha de pensamento, a Empresa 3 admite deixar de usar MSP devido à desinformação relativamente aos valores médios de mercado. Curiosamente, a Empresa 2 refere que o próprio *pricing* dos *marketplaces*, se for muito elevado em termos de custo de aquisição de pedidos, pode ser uma barreira à utilização dos mesmos. Também a competição entre empresas registadas é afectada pelo *pricing*, pelo menos é o que defendem as Empresas 1 e 3 quando afirmam que os profissionais registados vão baixando tanto os orçamentos dados para obterem vantagem competitiva pelo preço, que acabam por estipular abaixo dos valores médios de mercado, ficando muitas vezes a qualidade do serviço para segundo plano.

Outro factor coincidente entre a literatura estudada (Hagiu & Rothman, 2016) e as informações retiradas através das entrevistas é o facto de as plataformas multilaterais serem tentadas a crescer com base em “*power sellers*”, ou seja, os que passam a vender em *full-time* num *marketplace*, pois é mais económico atrair alguns perfis destes do que vários que invistam menos na plataforma. Exemplos disso são as Empresas 3 e 4, cujo volume de negócio é apenas proveniente de MSP. A Empresa 3 refere ainda que as boas avaliações de antigos clientes que tem nas plataformas é um dos motivos por que consegue ter mais clientes, o que vai no sentido contrário do que Hagiu e Rothman (2016)

defendem, quando afirmam que esses sistemas raramente constroem a confiança necessária ou a segurança adequada, porque desvirtuam a realidade.

O impacto que a pandemia de COVID-19 está a ter (pelo menos até ao Verão de 2020) nas redes empresariais das empresas entrevistadas, seja ele positivo (mais clientes a fazer pedidos online) ou negativo (redução drástica do número de clientes), é notório, comprovando a perspectiva do IMP (Industrial Marketing and Purchasing Group) de que as entidades empresariais estão inter-relacionadas e de Fonfara *et al* (2018), que afirmam que, tendo em conta que uma empresa é dependente de outra, as mudanças na organização “A” podem ter impacto na “B” ou, de uma forma mais lata, na rede empresarial.

Assim, a empresa tradicional e a visão centrada exclusivamente no produto que costumavam caracterizar as plataformas está a mudar (Perks *et al*, 2017), apesar de ser particularmente importante para as *startups* tecnológicas a co-criação que resulta da colaboração para o desenvolvimento do produto ou serviço. As plataformas multilaterais (ou empresas plataforma ou *marketplaces*) estão a desenvolver-se cada vez mais – uma vez que as novas tecnologias providenciam a base para o desenvolvimento de relacionamentos - à volta do valor que é co-criado numa rede de actores, as denominadas redes empresariais, cujas interdependências estão patentes na análise aos quatro casos de estudo desta dissertação. Seguem-se três conclusões principais.

A primeira conclusão que é importante retirar deste estudo é que as plataformas multilaterais são uma importante fonte (ou mesmo a maior, em alguns casos) de clientes para e micro e pequenas empresas. Por outro lado, e talvez até surpreendentemente, são utilizadas como um meio para esses profissionais e empresas subcontratarem para serviços adquiridos através dessas plataformas multilaterais. Ou seja, têm um grande envolvimento e largo espectro no que toca à extensão e dinâmica das redes empresariais desses actores.

Segundo, como defendido por Hagiu & Rothman (2016) e corroborado por este estudo, se ambos os lados das plataformas multilaterais (clientes e profissionais) não encontrarem valor consistente em utilizá-las, rapidamente experimentam outros *marketplaces* semelhantes. Mas quando o lado da procura tem acesso a bens e serviços variados e de qualidade e o lado da oferta é devidamente recompensado, não existem incentivos para sair da plataforma, fortalecendo os efeitos de rede empresarial: mais compradores atraem mais vendedores e vice-versa.

Os *marketplaces* online estão a mudar profundamente a natureza do trabalho e das companhias. Por exemplo, desde que permitiram vender e comprar produtos fizeram a variedade e os preços subirem exponencialmente (Hagiu & Rothman, 2016). Mais especificamente, nos últimos cinco anos as plataformas multilaterais de serviços têm crescido bastante, fazendo com que autores como Hagiu e Rothman (2016) argumentem que as novas tecnologias, como a impressão em 3D e a realidade virtual, vão continuar a abrir oportunidades para empreendedores e pequenas empresas venderem directamente produtos e serviços cada vez mais complexos que anteriormente seriam providenciados apenas por grandes companhias. Este aumento do número de produtos e serviços disponíveis nos *marketplaces* online está a fazer com que as estruturas empresariais tradicionais vão encolhendo gradualmente e co-existam com redes de profissionais independentes que vão fazendo serviços específicos. O resultado está a ser um ambiente de trabalho muito mais fluido e flexível que oferece mais poder tanto aos consumidores, como aos trabalhadores.

Mas os desafios de gerir crescimento, construir confiança e providenciar segurança, ao minimizar a desintermediação e moldar a regulação, não vão desaparecer (Hagiu & Rothman, 2016), e a solução pode passar por perceber profundamente as necessidades dos consumidores, reguladores e sociedade em geral, e ser um *player* activo na construção do futuro.

6.2 Limitações e sugestões de investigação futura

Como na maioria dos projectos, a realização desta investigação foi confrontada com alguns obstáculos e dificuldades que contribuíram para a existência de algumas limitações. Desde logo, o difícil acesso a dados quantitativos (e outras informações qualitativas) por parte da plataforma multilateral influenciou o curso da presente investigação.

Enquanto os estudos sobre a gestão de plataformas são bastante comuns, a pesquisa empírica sobre o impacto nas redes empresariais através do uso de plataformas multilaterais pelas empresas carece ainda de muita informação, estando numa fase embrionária. No entanto, uma boa forma de perceber a complexidade é considerar que as organizações operam em redes complexas, construídas por elas, outras empresas e os relacionamentos entre si, dentro dos mercados a que pertencem. Desde logo, uma

limitação para as conclusões desta dissertação foi o facto de as empresas entrevistadas poderem ser das mais activas na plataforma multilateral que utilizam, uma vez que foi as que me lembrava de forma mais acentuada, o que *a priori* pôde fazer com que as informações recolhidas privilegiassem a importância ou enaltecessem o impacto dos *marketplaces* nas redes empresariais dessas companhias. Isto significa que ficou de fora um número substancial de empresas cuja experiência nas plataformas pode ter sido muito pior do que as deste estudo.

Depois, a conjugação do modelo ARA (Actores, Recursos e Actividades) com a análise dos casos incidiu praticamente com os actores e os recursos (mais os primeiros), uma vez que os *insights* que foram extraídos das entrevistas não foram suficientes para relacionar com as outras vertentes do modelo. No entanto, estudos futuros podem vir a explorar e complementar este espaço em aberto no que toca à importância das actividades e dos recursos das plataformas multilaterais em contexto de rede.

Desta forma, a principal recomendação, após a elaboração desta dissertação de Mestrado, é a de que novos estudos quantitativos são necessários para compreender melhor o fenómeno das plataformas multilaterais e os potenciais impactos nas redes empresariais das empresas registadas. Para além disso, seria interessante ter novas investigações na matéria, mas desta feita pela óptica dos clientes, uma vez que esta tese foca-se primordialmente nas micro e pequenas empresas utilizadoras de *marketplaces*. Adicionalmente, e tendo em conta que as entrevistas foram feitas a quatro empresas de quatro tipos de serviços diferentes (audiovisual, mudanças, design gráfico e catering), seria interessante extraírem-se informações relativas a profissionais de outros serviços, de forma a perceberem-se melhor os impactos das plataformas multilaterais em diferentes sectores empresariais.

Outra sugestão baseada na elaboração deste estudo, e neste caso directamente para empresas utilizadoras de MSP, é a de que a estratégia dentro das redes empresariais deve ser construída com base na posição da organização na rede e activos dos relacionamentos. Dentro da estratégia dos *marketplaces* surge a questão do custo de aquisição (registo) de novas empresas, havendo um *trade-off* entre activar os relacionamentos existentes ou adquirir novos. As interconexões entre diferentes ofertas, tecnologias, relacionamentos e a rede empresarial mostram que o potencial económico não é fácil de identificar (apesar de ser possível rastrear o custo dos investimentos em tecnologia), dependendo da implementação da tecnologia na empresa ou, de uma forma mais abrangente, na rede.

REFERÊNCIAS

- Armstrong, M. (2006). Competition in two-sided markets. *Rand J. Econ.* 37 (3), 669–691.
- Caillaud, B., Jullien, B. (2003). Chicken and egg: competition among intermediation service providers. *Rand J. Econ.* 34 (2), 309–328.
- Ford, D., Gadde, L., Hakansson, H., Snehota, I. (2003). Managing Business Relationships, *Second Edition, John Wiley & Sons Ltd, The Atrium, Southern Gate, Chichester, England.*
- Fonfara, K., Ratajczak-Mrozek, M., Leszczyński, G. (2018). Change in business relationships and networks: Concepts and business reality. *Industrial Marketing Management*, 70, 1-4.
- Gebert-Persson, S., Mattsson, Lars-Gunnar, Oberg, Christina. (2014). The network approach - a theoretical discussion. Submitted to the IMP Conference 2014.
- Hagiu, A., Rothman, S. (2016). Networks Effects Aren't Enough. *Harvard Business Review*, 64–71.
- Hagiu, A., Wright, J. (2015). Multi-sided platform. *International Journal of Industrial Organization*, 43, 162–174.
- Håkansson, H., Ford, D., Gadde, L.-E., Snehota, I., Waluszewski, A. (2009). Business in networks. Chichester: Wiley.
- Håkansson, H., Snehota, I. (1995). Developing Relationships in Business Networks. London and New York, Routledge.
- Kotler, P., Keller, K. (2012). Marketing Management 14th Edition, Upper Saddle River, NJ, Prentice Hall.
- Parker, G., Van Alstyne, M.W. (2005). Two-sided network effects: a theory of information product design. *Manag. Sci.* 51, 1494–1504.
- Perks, H., Kowalkowski, C., Witell, L., Gustafsson, A. (2017). Networks orchestration for value platform development. *Industrial Marketing Management*, 67, 106-121.

- Rochet, Jean-Charles, Tirole, Jean. (2003). Platform Competition in Two-Sided Markets. *Journal of the European Economic Association*, Volume 1, Issue 4, 990–1029.
- Rong, K., Ren, Q., Shi, X. (2018). The determinants of network effects: Evidence from online games business ecosystems. *Technological Forecasting & Social Change*, 134, 45-60.
- Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2009). *Research methods for business students*. Harlow: Financial Times/Prentice Hall.

ANEXOS

A1 – *Template* de e-mail para as empresas utilizadoras de plataformas multilaterais

Assunto: Pedido de realização de entrevista para efeitos de dissertação de Mestrado

Exmos/as Srs/as,

Espero que se encontre bem.

O meu nome é Frederico Pereira Campos de Moura Martins e encontro-me a terminar o Mestrado em Marketing no ISEG – Lisbon School of Economics and Management, onde actualmente estou a desenvolver uma dissertação sobre o impacto das plataformas multilaterais ou *marketplaces* em micro e pequenas empresas relativamente às suas redes empresariais de relevo.

Sendo a vossa empresa uma utilizadora de uma plataforma multilateral, gostaria de lhes perguntar se seria possível a vossa essencial colaboração nesta dissertação através da resposta a algumas questões via chamada telefónica, vídeo-chamada ou, em último caso, respostas por escrito e devolvidas via e-mail.

Desde já agradeço a atenção disponibilizada.

Com os melhores cumprimentos,

Frederico Pereira Campos de Moura Martins

A2 – Guião das entrevistas para as empresas utilizadoras de plataformas multilaterais

- I. **Motivações de utilização de *marketplaces*:** neste capítulo pretende perceber-se quais as motivações que as empresas registadas ou fornecedores têm para utilizar (entenda-se iniciar, manter ou suspender) plataformas multilaterais.
- a) Qual o seu sector de serviços?
 - b) Trabalha ou trabalhou com plataformas multilaterais? Se sim, quais?
 - c) Quando começou a trabalhar com plataformas multilaterais?
 - d) Quais os motivos que o/a fizeram iniciar ou manter a utilização de plataformas multilaterais?
 - e) Quais os motivos que o/a fizeram ou fariam suspender a utilização de plataformas multilaterais?
- II. **Impacto nas redes empresariais:** neste capítulo pretende perceber-se de que forma podem as plataformas multilaterais afectar a rede empresarial (actores, recursos e actividades) dos fornecedores ou empresas registadas ao longo do tempo.
- a) Quando faz um serviço através de um *marketplace*, costuma fidelizar esse cliente para futuros trabalhos? Esta situação é frequente? Qual é a média de trabalhos em que isso acontece? E porquê? Mantém o contacto/contrato através da plataforma?
 - b) Qual a percentagem de clientes que conseguiu fidelizar, em média, após ter realizado um serviço através de um *marketplace*? A percentagem deverá estar compreendida entre 0% e 100%.
 - c) Diria que os relacionamentos com clientes de *marketplaces* são duradouros? E os clientes que consegue através desses clientes?
 - d) Costuma ter acesso a novos clientes (fornecedores ou outros parceiros/empresas) a partir de serviços que faz através de plataformas multilaterais?
 - e) Costuma “subcontratar” empresas ou profissionais para ajudar num serviço ganho em plataformas multilaterais? Dê um exemplo. Para isso utilizou uma plataforma? Porquê?

- f) Porque diria que usar uma plataforma multilateral é um bom investimento? Sempre? Em que situações/quando?
- g) Como é que os *marketplaces* facilitam a criação e troca de valor na plataforma?
- h) Qual o rácio entre contactos/orçamentos enviados a clientes e trabalhos ganhos? Porquê?
- i) Diria que existe competição entre empresas registadas nas plataformas multilaterais? Se sim, em que consiste essa competição? Sente ou sentiu essa competição? Exemplifique?

III. **Grau de dependência das empresas e relação com utilização:** neste capítulo pretende perceber-se qual o grau de dependência das empresas registadas em relação às plataformas multilaterais e qual a relação com a sua utilização.

- a) Com que frequência utilizou ou utiliza plataformas multilaterais? O que o/a motiva?
- b) De toda a receita que tem, qual a percentagem da proveniente de serviços efectuados através de plataformas multilaterais? A percentagem deverá estar compreendida entre 0% e 100%. Considera muito ou pouco?
- c) Assinale o grau de dependência da sua empresa para com a(s) plataforma(s) que utilizou ou utiliza, sendo 1 "muito baixa" e 10 "muito alta":
- d) Quais os factores que fazem com que tenha sucesso na utilização de plataformas multilaterais?
- e) Quais os factores que fazem com que tenha insucesso na utilização de plataformas multilaterais?
- f) De que forma as plataformas multilaterais são importantes para si?
- g) E de que forma a sua empresa é importante para as plataformas multilaterais que utiliza?
- h) A pandemia de COVID-19 está a ter impacto no uso de plataforma multilaterais? De que forma?